Prof univ. dr. Ştefan PRUTIANU

COMUNICARE ŞI NEGOCIERE ÎN AFACERI

Note de curs

Proiect PHARE
Director proiect: Traian Rânja

Motto:
„Primul scop al învăţăturii nu este cunoaşterea, ci aplicarea ei”
(HerbertSpencer)

CUPRINS

CAP. 1. RETORICA. ARTA DE A CONVINGE

Puterea din vârful limbii
Recurs la antici
Canoanele retoricii clasice
Arta compoziției discursului
Stilul discursului
Ghid retoric de toată ziua

Cap. 2. COMUNICAREA INTERCULTURALĂ

Etnocentrismul
Cultura de schimb.
Surse de neînțelegeri şi gafe.

CAP. 3. VOCEA. ANTRENAMENTUL VORBIRII

Vocea
Râsul
Geamătul i oftatul
Tusea şi dresul vocii
Limbajul paraverbal propriu-zis
Tonul vocii. Volumul. Dicția. Accentul. Pauzele.
Melodica vocii. Ritmul vorbirii

CAP. 4. CUVÂNTUL. ANTRENAMENTUL VORBIRII

Vocabularul transformațional
Limbajul corupe gândul
Cuvinte capcană

Cap. 5. COMUNICAREA PENTRU ANGAJARE

Mapa de prezentare personală
Curriculum vitae (CV)
Scrisoarea de motivație

Notă:
Capitole opționale, predate în orele de pregătire (care nu apar în suportul electronic):

Cap. 6. PROXEMICA ÎN AFACERI

Zone şi distanțe interpersonale.
Plasamente la masa tratativelor.

Cap. 7. MARJA TRANZACȚIEI RECIPROC AVANTAJOASE

Discipolul: *„În ce măsură oamenii care conving sunt superiori celor care doar informează?*
Aristotel: *În măsura în care cei vii sunt superiori celor morți”*
(Dionysos din Halicarnas).

Capitolul I
RETORICA.
ARTA DE A CONVINGE

Arta de a convinge pare a fi eternă, dar lucrurile nu stau tocmai aşa.

Cu 2 500 de ani în urmă, prin secolul V î.Hr., în Grecia antică, cetăţenii liberi răsturnau regimurile tiranice şi băteau în cuie primele reguli majore ale democraţiei. Mai întâi în Siracuza, apoi în Atena, legile acelor vremuri au hotărât ca fiecare cetăţean să-şi fie propriul său avocat şi unic purtător de cuvânt.

Astfel, ca să zicem aşa, cetăţeanul se putea exprima public numai în nume proriu şi pentru o cauză personală. Atenianul trebuia să pledeze el însuşi, singur-singurel, în procesele publice desfăşurate în vestita piaţă *Agora*, indiferent de era acuzat sau acuzator. Pledoariile erau susţinute în faţa a zeci sau sute de juraţi.

Puterea din vârful limbii

...Şi, pentru că nimeni nu putea angaja avocat, purtător de cuvânt sau director de imagine, cetăţeanul se reprezenta pe sine însuşi, în limita abilităţilor personale de expresie şi comunicare.

Cetăţenii care stăpâneau arta convingerii, persuasiunea, seducţia şi manipularea câştigau procesele şi se afirmau uşor în comunitate. Îşi apărau mai bine interesele. Puteau deveni şi chiar deveneau lideri politici, militari sau religioşi, dobândind noi privilegii. Celebrul *Demostene*, omul politic atenian care şi-a antrenat vorbirea şi persuasiunea întrecându-se cu vuetul mării, stă dovadă peste milenii.

Atunci, ca şi astăzi, oamenii posedau abilităţi personale de comunicare extrem de inegale, dar diferenţele dintre ei nu erau distorsionate de intervenţia profesională a unor purtători de cuvânt sau avocaţi şmecheri şi bine plătiţi. Din acest punct de vedere, democraţia atenian pare să fi avut o notă de superioritate asupra celor contemporane.

Ei bine, în acele vremuri apuse, viaţa practică şi socială de zi cu zi avea nevoie de un progres şi de o instrucţie serioasă în sfera comunicării publice. Pe piaţă, ca să zicem aşa, se manifesta o mare cerere de ştiinţă a discursului persuasiv şi de artă de a convinge. Ca de atâtea alte ori în istorie, când cererea se manifestă viguros, oferta vine repede la întâlnire.

Şi, uite aşa, a venit pe lume **retorica** (*rhetorike* la greci, *ars dicendi* sau *ars rhetor* la romani).

Prima accepţiune a cuvântului *retorică* a fost aceea de *artă de a convinge.* Apoi, constatându-se repede că nu-i vorba de magie sau de vreun dar ocult, picat din cer, termenul a dobândit şi accepţiunea de *ştiinţă a discursului* persuasiv.

Graţie retoricii, într-o bună zi, discursul domniei tale va seduce şi va convinge într-o manieră incredibilă astăzi. Alături de logica lui Aristotel şi geometria lui Euclid, retorica rămâne una dintre cele mai utile şi frumoase moşteniri lăsate lumii noastre de către antici.

Dar, ...dacă retorica poate convinge, nu cumva este ea un *meşteşug de a amăgi*? Întrebarea apare adesea pentru a insinua o justificată teamă de posibila întrebuinţare cu rea credinţă a retoricii, în scopuri de aburire şi înşelăciune.

Răspunsul la întrebare este afirmativ. Da, retorica poate fi o artă primejdioasă, a falsificării şi manipulării abuzive a unui auditoriu adesea inocent. Acest înţeles al

termenului nu exista explicit în antichitate. Istoria a probat însă că retorica nu poate fi nici morală şi nici imorală. Ea este doar tehnică, un instrument, care funcţionează sau nu. Moralitatea este responsabilitatea celor care o folosesc.

În predicile sale, Isus Hristos a fost un orator desăvârşit. Din păcate, la fel a fost şi Adolf Hitler, devreme ce isteriza masele cu teribila-i retorică malefică. Robespierre vorbea ceasuri în şir, iar charisma şi timbrul tulburător al vocii sale făceau femeile să leşine în tipul discursului.

Evocând retorica antică şi din toate timpurile, Tzvetan Todorov o botează: *„puterea care stă în vârful limbii*". Alte opinii autorizate o consideră drept *„cea mai înaltă expresie a culturii greceşti*" (Marron, H.I., *A History of Education in Antiquity*, New York, 1956). Iar Olivier Reboul (Introduction à la rhétorique, Paris, PUF, 1991, p. 80) afirmă că secolul XXI va fi marcat de „*retorica rediviva, cheia de boltă a culturii noastre…"*

După opinia lui Dale Carnegie, celebrul magician american al discursului pragmatic modern, fiecare dintre noi este judecat, "evaluat şi clasificat" de ceilalţi în funcţie de patru dimensiuni:

- Ce facem, adică faptele noastre,
- Cum arătăm, adică prezenţa şi personalitatea noastră,
- Ce spunem şi
- Cum spunem.

Pe bună dreptate, judecata după fapte este primordială. Dincolo de fapte, însă, următoarele trei dimensiuni care ne pot propulsa în viaţa personală, în carieră şi în plasa unor relaţii interpersonale fericite, privesc modul nostru de a fi şi a comunica ceea ce suntem, discursul de fiecare zi.

- **RECURS LA ANTICI**

Primele elemente de teorie a comunicării au fost elaborate de Corax din Siracuza. El a scris *Arta retoricii* pentru a oferi concetăţenilor tehnici de comunicare şi reguli de construcţie a discursului. Acestea s-au dovedit utile în procesele de recuperare a averilor şi, treptat, interesul pentru retorică a devenit dominant în epocă, alături de arta şi ştiinţa războiului.

Tisias, student al lui Corax, a răspândit retorica în Atena, teren fertil în care a cunoscut o dezvoltare înfloritoare. Au apărut repede specialiştii în retorică, cunoscuţi sub numele de *„sofişti"*, care excelau în tertipuri argumentative întortocheate, adesea ilogice, în disprețul adevărului şi justiţiei.

Sofismul este un fals silogism, construit cu intenţia de a induce în eroare. De la sofişti, moştenim cuvântul „*sofisticat"*. Primul sofist renumit a fost Protagoras (*Arta de a discuta,* sec. V î.Hr.)

Importanţa discursului politic în vechea democraţie greacă a făcut să apară meseria de *logograf*, specialist în redactarea cuvântărilor pe care împricinaţii le declamau în faţa judecătorilor. Acest atribut a fost acordat lui Antiphon, primul orator judiciar al Greciei. În concepţia sa, pledoaria se articula pe şase niveluri: *introducere, expunere de motive, prezentarea faptelor, argumentaţie, probe şi concluzii*. Referatele şi studiile ştiinţifice, memoriile, lucrările de licenţă sau cuvântările cu caracter ceremonial păstrează şi astăzi aceeaşi construcţie.

Un secol mai târziu, *Platon* (427-347 î.Hr.) a introdus retorica în viaţa academică greacă, aşezând-o alături de filozofie şi numind-o *„arta care produce convingeri"*. Ea nu urmărea cunoaşterea a ceea ce este obiectiv, raţional şi moral, ci cunoaşterea

slăbiciunilor omeneşti ce pot fi exploatate în interesul scopurilor urmărite. Misiunea retoricii nu-i atât transmiterea cu acurateţe şi obiectivitate a informaţiilor, pe cât seducţia şi persuasiunea. Pentru Platon, retorica însemna un început de ştiinţă a comunicării umane, în sens larg. La temelia ei, aşeza un proces al comunicării umane în cinci etape*: conceptualizarea, simbolizarea, clasificarea, organizarea şi realizarea.* Prima priveşte studiul cunoaşterii, a doua studiul cuvintelor, a treia studiul comportamentului, a patra aplicarea primelor trei în practică, iar ultima priveşte studiul tehnicilor de influenţare a oamenilor.

Demostene este omul politic şi oratorul care marchează epoca de înflorire a elocinţei. El s-a antrenat declamând cu pietre în gură, întrecându-se cu vuietul mării. Tehnica este încă uzuală în antrenamentul dicţiei şi nu doar în şcolile dramatice. La jumătatea sec. IV î.Hr., Demostene combătea politica lui Filip II, lansând celebrele *Filipice*. Astăzi, termenul *filipică* păstrează sensul de discurs acuzator violent la adresa unei persoane.

Aristotel (384-322 î.Hr.), studentul lui Platon, scrie celebra *Rethorike,* deschizând orizonturi largi studiului comunicării umane. El oferă şi primul tratat de logică *(Organon),* întemeind silogismul şi argumentaţia logică. Era, probabil, exasperat de faptul că în viaţa de toate zilele oamenii influenţează folosind sofismele şi manipularea sentimentelor, iar nu raţiunea.

O dată cu Aristotel, retorica devine o tehnică de compoziţie a discursului, fixată deja în tipare clare. În *Etica nicomahică,* el clarifică nivelurile personalităţii, la care oamenii conving şi sunt convinşi: pathos, logos şi ethos.

- *pathosul* priveşte partea „caldă" a fiinţei, inteligenţa emoţională, preponderent nonverbală, afectivă şi instinctuală. La acest nivel, discursul convinge prin manipularea emoţiilor şi sentimentelor;
- *logosul* priveşte componenta „rece", raţională, cerebrală, preponerent verbală. La acest nivel, discursul convinge prin recursul idei, raţiune, logică, cauzalitate;
- *ethosul* priveşte obiceiurile, credinţele, cultura, valorile morale şi caracterul. La acest nivel, discursul convinge prin apelul la valori morale, la credinţe, tradiţii, obiceiuri.

Grecilor le-au urmat filosofii şi retorii romani. Ei au limepzit distincţia dintre teorie şi practică: teoria este **retorica**, practica este **oratoria**. Oratorul se numea **retor**.

Marcus Tullius **Cicero** (106-43 î.Hr.) rămâne unul dintre cei mai mari teoreticieni ai retoricii din toate timpurile. Marile opere, *De Inventione*, *De Oratore* şi *Topica,* ca şi discursurile sale, *Catilinare, Filipice,* au fost studiate în şcolile timpului său şi secole de-a rândul, în scolastica medievală şi în vremea Renaşterii.

Lucius Annaeus **Seneca** (58 î.Hr.- 41), supranumit *Retorul***,** este autorul unor superbe exerciţii retorice: *Declamaţii pe teme juridice* şi *Declamaţii deliberative.* El a creat la Roma cea mai importantă şcoală de retorică a antichităţii.

În sfârşit, deşi lista ar putea fi lungă, încheiem cu Marcus Fabius **Quintilian,** autorul monumentalului tratat despre arta retoricii, *De institutione oratoria*, în 12 cărţi.

- **CANOANELE RETORICII CLASICE**

Canoanele vechii retorici fixează etapele construcţiei discursului, regulile înnobilării acestuia şi acţiunea de a-l rosti în faţa auditoriului.

Desăvârşirea operei oratorice oferă o foaie de parcurs pe un itinerariu jalonat de următoarele cinci etape ale retoricii: *Invenţia, Dispoziţia, Elocuţiunea, Memoria şi Actio* sau *pronuntatio.*

- *Invenţia,* (inventio*,* lat. a găsi, a afla), este etapa documentării, investigaţiei şi cercetării, adică a procurării mijloacelor de persuasiune pe tema discursului expus în faţa auditoriului. Finalitatea ei este o colecţie de fapte, idei, informaţii, probe, martori, locuri, tehnici de persuasiune şi de amplificare;

- *Dispoziţia,* (dispostio, lat. plasare, ordine şi structură), este etapa care oferă structura şi compoziţia discursului. Stabileşte părţile discursului, înlănţuirea lor, durata şi ordinea în care vor fi expuse. Rezultatul dispoziţiei îl constituie planul de discurs adecvat temei şi audienţei;

- *Elocuţiunea,* (elocutio, lat. elocinţă, elocvenţă) este etapa în care are loc redactarea în detaliu a discursului. Ea priveşte stilistica, arta a exprima ideile şi a descrie faptele limpede, dar şi frumos, nobil, seducător, tulburător. F*igurile retorice* şi de stil sunt folosite pentru a emoţiona şi a face plăcere;

- M*emoria* oratorică este etapa preocupată de maniera şi mijloacele prin care oratorul se asigură că va ţine minte discursul. Este mai mult decât o chestiune de *mnemotehnică,* pentru că îmbină nevoia de a memoriza cu nevoia de a improviza. Memoria nu-i doar problema oratorului, ci şi a *audienţei*, a modului în care aceasta va reţine discursul. Dincolo de notiţe sau alte forme de stocare a datelor, memoria audienţei poate fi sprijinită prin tehnici vizuale şi sonore de expunere, dar şi prin figuri retorice: repetiţia, descrierea, enumeraţia, metafora, hiperbola etc. De la caz la caz, oratorul poate recurge la lectura riuroasă a textului, la filarea unor note de sprijin (fiţuici) sau la prezentarea liberă, din memorie;

- *Actio sau pronuntatio* este etapa care priveşte *acţiunea* rostiri discursului, atât din perspectiva expunerii verbale şi paraverbale (cuvinte, expresii, voce, ton, ritm, prozodie, eufonie), cât şi din perspectiva limbajului trupului: îmbrăcămintea, postura, gestica de sprijin, mimica, privirile şi contactul vizual. La acest ultim nivel, oratorul trebuie să fie şi bun actor.

• ARTA DISPOZIŢIEI ŞI COMPOZIŢIA DISCURSULUI

În retorică, *Dispoziţia* este responsabilă de compoziţia discursului şi de ordonarea părţilor sale într-o anumită succesiune. Dispoziţia este arta de a distribui mijloacele de persuasiune în discurs aşa fel încât să servească în cel mai înalt grad scopul urmărit. Dispoziţia respectă rigorile observabile ale logicii, dar face şi un joc subtil, aproape ascuns, al sugestiei psihologice.

Anticii au exersat timp de un mileniu compoziţia discursului şi au ajuns la alcătuirea clasică a următoarelor părţi, secvenţe şi momente ale discursului, înlănţuite în ordinea menţionării lor:

- exordiul *(exordium)*,
- propunerea *(propositio)*,
- diviziunea *(divisio)*,
- naraţiunea *(narratio)*,
- confirmarea *(confirmatio)*,
- respingerea *(refutatio)*,
- peroraţia *(peroratio) şi*
- digresiunea *(digressio)*.
-

Primele trei secvenţe, exordiul, propunerea şi diviziunea, considerate împreună, constituie părţile introductive ale discursului.

Exordiul

Adesea, imediat înainte de începutul discursului, publicul încă "neâncălzit" seamănă cu o piscină cu apă rece într-o zi ploiasă. Răceala lui, fie şi aparentă, provoacă oratorului o stare de încordare şi o reţinere firească în exprimarea emoţiilor şi sentimentelor autentice. Or, tocmai un puseu de emoţie poate fi cheia dezamorsării. Emoţia arucă punţi şi uneşte oratorul cu auditoriul.

Exordiul, prima secvenţă a unui discurs, are menirea de a "încălzi" publicul şi a-l pregăti psihologic, stabilind legături sufleteşti, provocând atenţia, uimind, flatând, câştigând bunăvoinţa şi stârnind interesul ce urmează a fi acordat discursului propriu-zis. În latină, *exordium* înseamnă început, deschidere, uvertură, preludiu sau prolog, dar şi stil şi încă ceva în afara ordinii discursului.

În inima şi mintea auditoriului, discursul se strecoară pe furiş, ca adierea vântului în lanul de secară sau, după caz, brutal, viguros şi cu de-a sila, ca hipopotamul în vitrina cu cristaluri. Într-o filipică împotriva lui Catilina, de pildă, Cicero invocă exordiul vehement: *„Până când, Catilina, vei călca în picioare răbdarea noastră? Până când vom fi noi batjocura turbării tale?"*

Exordiul trebuie să fie „ceva ce place auditoriului, ceva ce este dispus să asculte cu bunăvoinţă şi dispus să creadă, fără a opune rezistenţă" (Mircea Manolescu, *Arta avocatului*, Humanitas, Bucureşti, 1998).

Bunăvoinţa se obţine adesea prin modestia şi puritatea caracterului, perceptibile în atitudinea, postura, mimica şi gestica oratorului. Desigur, modestia teatrală sau cea degenerată în timiditate excesivă, stânjeneală şi stângăcie nu prea ajută.

Atenţia se obţine invocând credibil un interes real pentru public. Un zâmbet larg, un fel anume de a privi publicul sau, mai rar, o grimasă, o încruntare ameninţătoare, însoţind gestul de salut fac parte din exordiu. Tusea şi dresul vocii fac şi ele parte din exordiu. Formula de adresare (*Domnule preşedinte, Onorată comisie, Distinsă asistenţă, Doamnelor şi domnilor…)* şi propria prezentare a oratorului (*Mă numesc şi reprezint…)*, de asemenea. Mulţumirile adresate în schimbul bunăvoinţei pot avea şi ele un loc în exordiu. O frază de apreciere şi măgulire a publicului este mai întotdeauna binevenită: *Sunt onorat de un aşa distins şi elegant auditoriu…*

Exordiul trebuie să fie ceva rostit cu avânt, fără preţiozităţi, fără cuvinte greu de pronunţat şi teorii savante. Poate fi un vers, un citat relevant, o veste bună, o întâmplare simplă sau o întrebare relaxantă. Nu-i neapărat nevoie să fie o glumă sau o întâmplare nemaipomenită.

Un exemplu de exordium carismatic a fost intrarea în discursul rostit în Bucureşti, la 23 nov. 2002, de preşedintele SUA, George W Bush.

„Salut! (cuvânt rostit in limba romană)
Va mulţumesc tuturor pentru primirea voastră călduroasă, vă mulţumesc că aţi venit aici pe ploaie. Va mulţumesc, domnule preşedinte! Laura si cu mine suntem onoraţi sa ne aflam aici.
Când am început sa vorbesc, a apărut un curcubeu. Dumnezeu ne zâmbeşte astăzi! „

Colosala metaforă improvizată pe temeiul unui curcubeu despre care nu sunt dovezi clare că ar fi existat cu adevărat a creat o scurtă stare de transă în inconştientul colectiv al uriaşului auditoriu de peste o sută de mii de oameni, prezent la ceremonie.

Atunci când oratorul are de spus lucruri neplăcute auditoriului, prudenţa oratorică cere un exordiu insinuant, de genul: „o veste bună şi una rea". Pentru a nu pierde din start audienţa, oratorul deschide cu un subiect agreabil (vestea bună) şi, treptat, creând legături, va trece pe neobservate la subiectul dureros (vestea rea).

De regulă, exordiul prefigurează în linii mari conţinutul cuvântării, la nivel de simplu enunţ. La ocazii rare, este loc şi pentru un exordiu fastuos, înflorit, cu lux, strălucire şi grandoare.

În limbajul contemporan al comunicării mediatice, ideea de exordiu este conţinută în termeni precum *head-line, replică de deschidere, slogan, titlu,* sau *lead*.

Propunerea

Atunci când vorbitorul s-a încredinţat de atenţia, interesul şi bunăvoinţa publicului, adică numai după ce exordiul şi-a îndeplinit misiunea, el va putea rosti propunerea sau propoziţia.

Propunerea este fraza sau secvenţa de discurs care formulează răspicat şi precis scopul discursului, tema şi subiectul acestuia. În spaţiul ei, vorbitorul declară concis ceea ce intenţionează să transmită, să dovedească, să lămurească sau să obţină de la audienţă. Practic, propunerea spune esenţa a ceea ce va spune întregul discurs.

Propunerile pot fi simple şi compuse. Propunerea simplă prezintă un singur scop omogen şi indivizibil. Exemple: *Scopul meu este să vă conving de oportunitatea acestei vânzâri sau investiţii; Scopul întâlnirii este prezentarea performanţelor produsului; Scopul intervenţiei este acela de a proba alibiul clientului meu; Rolul meu este acela de a vă convinge să cumpăraţi produsul; Scopul meu să vă arăt de ce candidatul X merită votul dumneavoastră* etc.

Propunerea compusă este alcătuită din mai multe părţi sau obiective distincte, care cer fiecare să fie abordate şi probate separat. Exemple: *În prezentarea mea voi demonstra performanţele acestui produs, voi explica sistemul nostru de vânzare şi vă voi arăta cum să obţineţi un credit avantajos; Rostul meu, acum şi aici, este acela de a vă prezenta candidatul nostru la Senat şi de a proba avantajele pe care votul nostru le poate aduce comunităţii* etc.

Diviziunea

Diviziunea sau împărţirea este secvenţa discursului care anunţă compoziţia discursului, durata şi ordinea expunerii părţilor sale. Secţiuni, capitole, paragrafe, idei sau cauze sunt expuse aici ca o tablă de materii a discursului, mai mult sau mai puţin selectivă.

Spre pildă, un absolvent care prezintă o disertație ar putea spune: „*În prima parte, care cuprinde două capitole, voi aborda aspectele teoretice ale temei enunțate. În partea a doua, alcătuită din trei capitole, voi prezenta studii de caz şi concluzii finale*”.

În concluzie, diviziunea informează audiența asupra structurii şi duratei discursului. Poate fi completă, acoperind întreaga întindere a cuvântării, fără a cădea în păcatul prea multor detalii şi subdiviziuni, care plictisesc şi provoacă confuzii. Este bine să fie gradată şi să treacă în ordine evolutivă de la o parte la alta a discursului. De la caz la caz, ordinea argumentelor poate fi *evolutivă* (slabe-puternice), *involutivă* (puternice-slabe) şi *homerică* (puternice – slabe - puternice). Ultima, aşa numita ordine homerică, seamănă cu ordinea de bătaie din războiul troian sau cu un joc de cărți, în care se deschide cu As şi încheie tot cu As, forțând puterea de convingere atât la start, cât şi pe linia de sosire.

Narațiunea

Cuvântul vine din latinescul *narratio* care înseamnă povestire, istorisire. Narațiunea este secvența de discurs în care oratorul spune povestea, adică expune fapte şi relatează întâmplări, în succesiunea temporală şi graduală cea mai adecvată scopului său. Narațiunea *oratorică* este altfel decât cea *istorică.* Nu se rezumă la expunerea rece şi corectă a faptelor „aşa cu au fost”, fără să le denatureze în vreun fel anume. Povestea oratorică înfățişează cea mai avantajoasă fațetă a unui adevăr cu “o mie de fețe”. Ea stilizează, combină, manipulează şi îmbracă faptele în culori frumoase sau urâte, după caz, pentru a le exploata în sensul atingerii scopului.

O narațiune bună va fi *clară, scurtă, verosimilă*. Scurtă nu-i atunci când foloseşte cuvinte puține, ci când le evită pe cele de prisos. Faptele care interesează cu adevărat sunt cele care probează declarația din *propunere*.

Narațiunea se construieşte în genul epic şi cere talent de orator şi povestitor. Creează tensiune şi suspans, prin noduri şi deznodăminte. Adesea, succesul vine din modul în care în care creează tensiune şi descoperire. Misiunea narațiunii este aceea de a arăta că se întâmplă ceva şi nu există povestire în care să nu se întâmple nimic, fără dinamică şi dramatism. A nara înseamnă a construi imagini, sunete şi mişcare. Auditoriul trebuie să vadă, să audă şi să simtă senzații, emoții.

În rețeta unei narațiuni reuşite este nevoie de următoarele ingrediente:

- O succesiune temporală a evenimentelor, convergente spre un punct terminus;
- Prezența indispensabilă a cel puțin unui personaj individual sau colectiv;
- Articularea cel puțin a unei intrigi, cu noduri şi deznodăminte în succesiunea evenimentelor;

Tradiția retorică cere ca narațiunea să se încheie cu o morală, o maximă sau o altă formă de evaluare finală.

Confirmarea

Confirmarea sau *adeverirea* este secvența de discurs care probează ceea ce a fost spus concis în propoziție şi dezvoltat pe larg în narațiune. Aici, oratorul îşi dezvăluie probe, temeiuri, argumente, martori şi mărturii, într-o manieră care străbate cu putere inimile audienței, făcându-le să vibreze şi să se plece în fața punctelor sale de vedere. Oratorul va avea grijă să nu se risipească în demonstrarea lucrurilor evidente sau să insiste inutil asupra faptelor deja clare.

Respingerea

Respingerea sau *anerisirea* este operaţia retorică de anihilare, răsturnare sau demontare a argumentelor contrare şi a obiecţiilor posibil a fi aduse împotriva oratorului de adversarii săi. Are rolul de a preîntâmpina, combate, demonta şi elimina tezele adverse, chiar înainte ca ele să fie exprimate ca atare. Exemplu din prezentarea unei vânzări: *„Scepticii ar putea obiecta preţul ridicat al acestui frigider de clasă A. Le voi dovedi că se înşeală. Consumul său redus aduce o economie anuală de 150 Kw şi, deci, beneficii nete începând cu a zecea lună de funcţionare”*.

Cuvintele necuviincioase şi aroganţa merită evitate în respingere, dar pilda, ironia uşoară şi gluma constructivă pot stârni valuri de adeziune.

Peroraţia

Peroraţia, epilogul sau concluzia este operaţia retorică care încheie discursul şi dă cel din urmă asalt pentru câştigarea auditoriului. Aici, oratorul recapitulează ideile principale şi face un rezumat extrem al întregului discurs. Este important ca să încheie rotund, ca în romanele lui Tolstoi sau Rebreanu, evocând în final idei şi imagini sugerate în debutul discursului.

În mod elegant şi subtil, auditoriul este readus în starea de spirit creată în exordiu şi propunere. Acum, va fi îmbogăţit şi înnobilat de ceea ce s-a spus pe parcurs: *„Iată, mi-am împlinit făgăduiala; am demonstrat ceea ce era de demonstrat”*.

Discursul încheiat rotund şi armonios face firul să se lege de parcă timpul nici n-ar fi trecut, iar publicul nu are decât să regrete faptul că discursul ia sfârşit. Ceea ce în *exordium*, *propositio* şi *divisio* erau doar ipoteze, intenţii, dorinţe, a fost demonstrat.

Digresiunea

Digresiunea este o povestire scurtă, vie, intensă, o pilulă sau o glumă lansată cu scopul de a relaxa, a înveseli, indigna sau înduioşa auditoriul. Trebuie să fie concisă, bine plasată şi, fie că destinde, agită sau calmează, trebuie să servească cauzei discursului.

Digresiunea nu are un loc anume în compoziţia discursului. Practic, ea poate fi orice ieşire tactică din discurs, orice paranteză. Dacă este cayul, oratorul poate face mai multe digresiuni, în măsura în care sunt necesare şi utile readucerii subtile a auditoriului în linia discursului. Adesea, rolul digresiunii este acela de a specula o împrejurare ivită în sală.

• PLANUL DISCURSULUI. HARTA MENTALĂ

Planul sau scheletul discursului este un tablou al ideilor sale principale, structurate şi ordonate după regulile retoricii. Un plan bun asigură *unitate* şi *proporţie* între părţile discursului, legându-le şi dozându-le astfel încât, fiecare întăreşte pe cea dinainte şi pregăteşte pe cea care-i urmează.

Totodată, planul discursului are nevoie de *simplitate* şi *claritate.* Subiectul, oricât de complicat ar fi, trebuie redus la un număr restrâns de idei. E bine când planul discursului este transpus într-o imagine de ansamblu care, într-o singură privire, sugerează fiecare dintre părţile discursului, ca şi raporturile dintre ele şi scopul discursului.

Maniera comună de configurare a planului discursului propune o simplă listă de titluri, numită *Cuprins, Sumar* sau *Tablă de materii*. Mai puţin convenţional, dar foarte practic, planul discursului poate lua şi forma unei *liste de idei forţă* sau a unei *liste de cuvinte cheie*.

Cel mai recent şi, se pare, inteligent mod de configurare a planului unui discurs de succes în vânzări este aşa numita "hartă mentală", elaborată de Tony Buzan (vezi şi Tony Buzan, Richard Israel – *Vânzarea inteligentă*, Editura Codecs, Bucureşti, 1988).

În acest caz, planul discursului ia la modul propriu forma unei hărţi sau a unui arbore, ale cărui ramuri, rămurele, crengi şi crenguţe reprezintă ideile şi aspectele cheie ale discursului. În acest mod, în spaţiul unei singure pagini de hârtie pot fi "prinse" sub forma unei imagini toate informaţiile, ideile, instrumentele, obiectele şi aspectele de care are nevoie expunerea discursului. O singură imagine valorează cât o mie de cuvinte.

Se începe prin a desena o imagine a scopului sau obiectului discursului chiar în centrul paginii. Dacă este vorba de o prezentare de vânzări, în centrul paginii, va fi desenată imaginea produsului. Dacă este prezentată o persoană sau un edificiu, vor fi desenate imagini sugestive ale acestora. Nici o problemă dacă nu ne dă talentul afară din casă; important este ca imaginea să fie inteligibilă ca temă centrală pentru prezentator.

Apoi, aidoma crengilor ce se ramifică din trunchiul unui copac sau a râurilor care se varsă într-un lac, trasăm pe harta mentală mai multe linii îngroşate care reprezintă ideile sau aspectele esenţiale ale discursului. "Ramurile" sunt îngroşate şi curbate în fel şi chip pentru a reflecta dispoziţia lor naturală faţă de tema centrală sau scopul discursului. Fiecare ramură poartă menţiunea unei idei sau a unui aspect esenţial, condensat într-un singur cuvânt cheie sau într-o singură imagine sugestivă.

În continuare, din ramurile care poartă ideile principale, sunt trasate "crengi" şi, apoi, crenguţe tot mai mici şi mai subţiri, pe măsură ce alte idei de sprijin ale celor principale ne vin în minte. Ele poartă cuvinte, imagini, culori, simboluri sau coduri sugestive pentru ideile de sprijin. În sfârşit, se trasează conexiunile dintre cuvinte şi idei, sub forma unor linii curbe care le conectează între ele. Dacă harta mentală devine prea îmbâcsită sau aglomerată va fi nevoie de simplificări ulterioare.

- **STILUL**

Atât clasicii retoricii, cât şi experţii contemporani în comunicare persuasivă, manipulare, analiză tranzacţională şi programare neuro-lingvistică, invocă în mod constant trei mari obiective ale discursului:

- a încânta, *ut delectet,*
- a emoţiona, *ut flectat* şi
- a proba, *ut probet.*

Alteori, aceleaşi obiective ale retoricii sunt surprinse în triada:

- *docere* (a interesa),
- *delectare* (a seduce, a delecta) şi
- *movere* (a convinge).
-

Atingerea scopului discursului cere *seducţia* auditoriului şi *manipularea* emoţiilor sau sentimentelor sale, tot aşa cum cere o *argumentaţie* solidă. Atenţia acordată impactului acestor efecte asupra auditoriului, integral sau măcar parţial, este decisivă pentru producerea convingerilor. Practic, indiferent de conţinutul discursului, reuşita

sa nu poate fi obținută printr-o comunicarea strict informativă, corectă, pertinentă şi onestă, dar seacă şi plată.

”Adevărul” ca atare nu-i destul pentru a convinge. Din păcate, sunt mulți cei care înfundă puşcăriile cu „dreptatea în mână”. Elocința şi persuasiunea obținute din stilizarea discursului au de jucat un rol cel puțin la fel de important pe cât are informarea corectă, precisă şi onestă. Dacă oratorul este corect, onest şi, totodată, convingător, cu atât mai bine.

În retorică, arta stilizării poartă numele de *Elocuțiune*. Ea se ocupă de redactarea în detaliu a expresiei discursului. Alege cuvintele potrivite şi le aşează în expresii care conferă frumusețe, putere şi farmec. Scopul ei este acela de a sensibiliza şi aprinde inimile audienței. Cum „inima are rațiuni pe care rațiunea nu le cunoaşte”, elocuțiunea are misiunea de a influența acea parte a ființei auditoriului care nu poate fi câştigată prin raționamente reci şi logică pură.

Dacă asemuim discursul cu tabloul unui pictor, atunci elocuțiunea poate fi asemuită coloritului său. Ea conferă culoarea şi expresia artistică a discursului. Impresia artistică nu o fac atât ideile expuse în discurs, pe cât maniera şi stilul în care sunt exprimate. Cuvântul *stil* vine de la latinescul *stylus,* care înseamnă *condei şi compoziție*. Efectele de persuasiune şi manipulare sunt obținute pe seama aşa numitelor *figuri retorice*.

Între multele principii şi reguli ale elocuțiunii, selectăm doar câteva dintre cele mai simple şi durabile.

Latino dicere

Această primă regulă a elocuțiunii trebuie scoasă din contextul originar al limbii latine, în care s-a desăvârşit retorica. Astăzi, ea insinuează ideea mai generală după care oratorul trebuie să cunoască nu atât limba unei nații anume, ci chiar limbajul auditoriului său, în modul ce mai specific şi concret. Discursul va trebui rostit în limbajul cel mai agreat şi mai familiar auditoriului şi nu în limbajul oratorului. Dincolo de lexic, gramatică şi sintaxa limbii, vorbitorul va folosi cuvintele cu înțelesul lor cel mai apropiat preocupărilor şi aşteptărilor unui auditoriu specific.

Să luăm drept pildă următorul fragment de discurs:

„Mamuții trec în față să ridice şina. În urma lor, noi facem *500 metri de ciur* şi *sabotăm pe abătută”*.

Nu-i nici o îndoială că-i rostit în limba română, dar are un înțeles concret şi specific numai în limbajul constructorilor de căi ferate. Este ceea ce se cheamă jargon profesional. Auditoriul familiarizat înțelege perfect sensul cuvintelor. Cei din afara grupului profesional au nevoie de o „traducere”: „mamuții” sunt maşini de ridicat, *500 m de ciur* înseamnă piatră trecută prin ciur pe lungimea de 500 metri şi „sabotaj” înseamnă operația de fixare a saboților pe şină. Pentru un astfel de auditoriu, indiferent de context, termenii păstrează conotația specifică.

Ornate

În latină, sensul originar al verbului *ornare* avea mai curând înțelesul de *a potrivi*, *a adecva,* decât pe acela de *a împodobi*. În retorică, regula *ornate* nu cere oratorului atât să vorbească frumos şi înflorit, pe cât îi cere să-şi îmbrace ideile în haina cea mai potrivită cu simțirea şi modul de a gândi al *audienței*. Este de datoria oratorului să adapteze discursul după auditoriu şi este o greşeală să ceară auditoriului efortul de a se adapta discursului.

Regula *ornate* cere ca discursul să fie împodobit şi înnobilat cu *figuri retorice*. Ele au rolul de a creea impact emoţional în pathos, conduite de adeziune în ethos şi efecte de şoc, activare şi manipulare a gândirii în logos. Figurile retorice nu constituie un scop în sine şi nici artă pentru artă, ci unele dintre cele mai rafinate instrumente ale artei persuasiunii. Aceasta, în ciuda faptului că retorica cochetează cu literatura şi arta poetică, pe teritoriul figurilor de stil (tropii): metafora, comparaţia, hiperbola, litota, oximoronul, antiteza, personificarea, climaxul, interogaţia retorică, aliteraţia, repetiţia, anacolutul şi multe altele.

Regula *ornate* îşi apropie şi ceva din înţelesul cuvântului *decorum* (lat. decor). Astfel, îşi extinde preocupările şi asupra adecvării expresiei nonverbale a oratorului (vocea, înfăţişarea, gestica) la cadrul spaţial şi temporal în care rosteşte discursul. Când încăperea este mare şi auditoriul numeros, oratorul va vorbi tare sau va folosi amplificatoare sonore. În plus, va respecta un minim de constrângeri protocolare. În schimb, când încăperea este mică, ambianţa intimă şi auditoriul restrâns, vocea coboară, iar înfăţişarea şi gestica pot fi mai puţin formale. Un profesor, de pildă, realizează cu uşurinţă această diferenţă când compară un curs în amfiteatrul plin cu un seminar sau laborator într-o micuţă încăpere. Regula *ornate* cere vorbitorului să fie atât regizor şi scenograf, cât şi actor. În plus, îi mai cere să lase frâu liber simţului comunicării.

Apte

Dincolo de potrivirea la context şi la auditoriu, retorica mai cere oratorului să vorbească şi în chipul cel mai potrivit cu scopul şi conţinutul discursului, cel mai adecvat cauzei pentru care pledează, naturii evenimentelor şi statutului persoanelor sau produselor prezente în discurs.

De pildă, dacă evenimentele şi faptele prezentate în discurs sunt banale şi ieftine, expunerea adecvată va fi mai curând una simplă, modestă. Inadecvarea ar sări în ochi dacă discursul ar fi sclivisit cu pompă şi emfază. Din contra, atunci când cauza este sacră şi evenimentul sublim, inadecvarea ar putea însemna o expunere prea infantilă, ca o joacă de copii. Prea mult circ în jurul unui eveniment sublim va arunca totul în derizoriu. Atunci când faptele sunt serioase, chiar grave, adecvarea ar putea însemna o vorbire sobră, lipsită de sofisticării şi înfloriturі stilistice. Potrivirea discursului cu o ceremonie sobră va putea însemna evitarea unui ton prea vesel şi jucăuş. Arborarea unui zâmbet prea lung şi prea larg ar putea fi percepută ca sfidare sau ostentaţie. În schimb, la o reuniune veslă, la o petrecere, va suna caraghios un ton prea sumbru şi grav, ca şi o mină prea scorţoasă.

Regula elocuţiunii, numită *Apte*, este preocupată de toate aceste potriviri şi adecvări care fac sarea şi piperul unui bun discurs. Cel mai adesea, spune această regulă a retoricii, auditoriul va fi satisfăcut de un discurs simplu şi limpede, expus cu modestie.

Numerose

O altă regulă a elocuţiunii, Numerose, priveşte ritmul, armonia şi prozodia vocii care rosteşte discursul. Ea cere oratorului să vorbească curgător şi ritmat. Rostirea retorică este modulată, nuanţată, declamativă. Cacofoniile, repetiţiile de cuvinte şi bâlbele trebuie evitate. Cuvintele insuficient cunoscute oratorului, în care riscă să se împiedice, trebuie rărite sau evite în discurs. Apoi, deşi pauzele fac bine discursului, ele nu pot fi nici prea multe, nici prea lungi şi nici prea asemănătoare unor sincope. Pauzele tactice, ca şi cele pentru respiraţie, sunt obligatorii.

Declamația oratorică nu impune cu necesitate faptul ca oratorul să-şi cânte discursul (deşi nu exclude acest lucru), dar îi cere expres să nu-l debiteze plat şi tern, fără ritm şi modulație. Pentru a învăța să-şi moduleze vocea, mulți dintre marii oratori au luat lecții de canto.

Din ritmul vorbirii, modulația vocii şi, adesea, din rimă se obțin efecte de armonie şi muzicalitatea care, toate la un loc, fac ceea ce se cheamă *prozodia* discursului.

Elegantia

În sfârşit, o ultimă calitate a stilizării discursului se referă la alegerea registrului de cuvinte potrivite sau nepotrivite, care merită introduse sau, dimpotrivă, merită evitate în discurs. Această regulă a elocuțiunii se numeşte Elegantia. Conform acesteia, într-un discurs solemn, de pildă, vor trebui evitate cuvintele triviale, obscene. În schimb, într-o alocuțiune critică, ce înfierează şi condamnă un om sau o idee, vor trebui folosite cuvinte tari, aspre şi moralizatoare. În pamflet şi polemică, va fi loc pentru cuvinte grele, dure, tăioase. Totuşi, regula spune că oratorului îi este permis să fie vehement, dar niciodată nervos şi mânios.

Regula Elegantia recomandă recursul la eufemisme, care înlocuiesc expresia crudă, jignitoare sau impudică a unei idei cu o altă expresie mai elegantă, mai îndulcită, mai înmuiată şi uşor de acceptat.

Exemple de eufemisme banale, dar frecvente ar putea fi: *aghezmuit* pentru beat*; venerabil* pentru bătrân*; fără maniere* pentru bădăran; *comod* în loc de leneş, *a face dragoste* pentru sex etc. Deseori, poate fi suficientă doar sugestia şi aluzia.

Alteori, încălcând regula Elegantia, este practicat apelul la *disfemism,* opusul eufemismului. Acesta sfidează modul elegant şi politicos de a evita cuvântul dezagreabil, substituindu-l cu altul şi mai dezagreabil. De pildă, pentru cuvinte legate de sex, disfemismele sunt de genul: „a i-o pune" sau „a i-o trage". Disfemisful şochează şi întăreşte efectul dezagreabil al cuvântului evitat.

• GHIDUŞII RETORICE DE TOATĂ ZIUA

Astăzi, în era discursului concis şi pragmatic, retorica antică apare ca o haină frumoasă, strălucitoare, desăvârşit lucrată, dar cam veche şi prăfuită, cam roasă în coate şi genunchi. Tot mai multe voci reclamă readucerea ei în salonul de cosmetică şi reanimare. O mică operație estetică, puțin machiaj şi câteva training-uri de acomodare şi adaptare la spiritul şi tehnologia zilei pot face miracole. Spectacolul reafirmării retoricii are loc, din mers, sub ochii noştri, iar imaginea unui orator perorând în registrul antic nu va mai fi atât de anacronică pe cât pare astăzi. Persuasiunea şi charisma marilor oratori abureşte, fascinează, manipulează, şi hipnotizează, chiar dacă pietrele nu mai suspină la cuvântările lui Cicero, iar femeile nu mai leşină la cele ale lui Robespierre.

În această idee, dar într-un registru ceva mai contemporan şi pragmatic, cu toată smerenia şi respectul pentru vechii retori, îndemn cetitorul la respectarea câtorva reguli banale şi simple, dar atît de practice şi utile pentru succesul discursului:

o Încrederea

Curaj! Dacă vrei, dacă te motivezi, poți să redactezi şi să declami discursul convingător. Îți aminteşti cum vin cuvintele la gură atunci când eşti călcat pe

bătătură? Ei bine, vei putea ține discursul dacă îți vei oferi motive temeinice. Spune "pot" şi vei putea mai mult! Trage aer în piept şi ieşi în față!

- **`Voința**

Fii hotărât! Când eşti cu adevărat hotărât, mânat de o motivație îndârjită, treaba-i pe jumătate făcută. Voința este funcția psihică care ne orientează conştient spre împlinirea scopurilor, prin efortul depus pentru depăşirea piedicilor din calea lor. Poate fi educată ca orice altă trăsătură de caracter.

- **Auditoriul**

Este obligatoriu să cunoşti publicul! Cine este? Ce vrea? Vârstă? Sex? Educație? Ocupație? Venit? Stil de viață? Nevoi? Aspirații? Stare sufletească? Câteva nume şi date personale pot face miracole. Discursul trebuie construit şi rostit în limba şi pe gustul publicului.

- **Pregătirea**

Lasă discursul să se coacă! E riscant să-l pregăteşti în ultimele 30 de minute, ca pe friptură.

- **Emoția**

Exprimă-ți emoțiile autentice! Sunt normale când ții un discurs. Fii mai îngrijorat când nu le ai; fără ele, rămâi de lemn. Emoțiile umanizează oratorul şi apropie publicul**. Oare nu** ți-ar fi teamă de un chirurg fără emoții, înainte de operație? Aşa este şi publicul; se teme de vorbitorii fără emoții.

- **Odihna**

Mergi odihnit în fața auditoriului! Energia oratorului dă viață discursului şi fascinează publicul. Oboseala plictiseşte, vlăguieşte şi adoarme. Pentru un discurs ținut seara, e necesară odihna peste zi.

- **Masa frugală**.

Să fii nici sătul nici flămând! Dacă mănânci zdravăn înainte de discurs, sângele fuge din creier în stomac, pentru a ajuta digestia. Devii moale, greoi şi te cuprinde somnul. Dacă eşti lihnit de foame, te rezemi de pereți şi te ții de masă. Mănâncă precum un înger, înainte de discurs!

- **Locația**

Alege şi amenajează locul! Senzația de confort oferită de sală şi microclimat va fi asociată cu discursul tău. Ai grijă măcar să fie aerisită sala.

- **Timpul**.

Alege bine ziua, ora, momentul! Este mai bine la 10:00 a.m., decât la 16:00 p.m. Mai bine marţi, miercuri sau joi, decât luni sau vineri. Luni dimineața se spune că nici iarba nu creşte.

- **Public compact**

Coagulează publicul! Pe cât posibil, nu lăsa auditoriul dispersat şi răzleţit în sală. Când persoanele sunt atât de aproape încât se pot atinge, devin uşor de captat şi manipulat. Fie că sunt zece, fie o sută, individualitatea fiecăruia se pierde în persoana colectivă. Împrăştierea creează rebeli.

- **Mişcarea**

Evită mişcarea în spatele sau ăn fața oratorului! Orice mişcă, obiect, animal, persoană, fură ochiul şi distrage atenția de la vorbitor. Mişcarea ispiteşte privirea. Ca vorbitor însă este vital să te mişti. Vorbitorii statici ca nişte statui induc apatia publicului. Mişcarea oratorului dă viață prezentării şi invită publicul să stea cu ochii deschişi. În plus, mişcarea reduce stresul.

- **Empatia**

Trebuie să simți ceea ce simte publicul! Empatia este capacitatea de a-i detecta sentimentele. Dacă rămâi natural şi dai frâu liber *simțului comunicării,* problema se rezolvă de la sine: pur şi simplu, ajungi să simți bucuria sau durerea auditoriului.

- **Înfățişarea. Îmbrăcămintea**

Identitatea vizuala a vorbitorului contează întotdeauna. Nici măcar Bill Gates sau Brad Pitt nu-şi permit să se îmbrace oricum pentru un discurs. Apoi, când eşti îmbrăcat adecvat evenimentului şi publicului, propriul respect de sine sporeşte. Nu-i vorba neapărat de ținuta de gală, ci de cea în care te simți dezinvolt, adecvat. Nepotrivirile sunt taxate de public. Adesea, pentru el, îmbrăcămintea este o primă reflectare a atitudinii şi felului în care gândeşte oratorul. Dacă eşti mai vârstnic decât auditoriul, este recomandabil ceva mai tineresc, nu neapărat după ultima modă. Dacă eşti mai tânăr decât publicul, este indicat ceva sobru, care sugerează ideea de seriozitate.

- **Ideea de bază**

Ideea sau tema centrală a discursului trebuie să fie mereu prezentă în minte. Înainte de a deschide gura, este obligatoriu să ştii fondul a ceea ce ai de spus, fără să înveți forma pe de rost. Ideea de bază contează. Dorința de a expune prea multe idei deodată este o capcană în care cad şi vorbitorii exersați.

- **Efectul de Întâi şi ultim**

Pregăteşte cu grijă începutul şi sfârşitul discursului! Ceea ce spui la început şi la sfârşit contează de trei ori mai mult decât ce spui la mijloc. Începutul face prima impresie şi stabileşte legătura sufletească cu publicul. Sfârşitul răsună încă în urechi

după ce ai tăcut. Replicile de deschidere şi închidere contează mai mult decât oricare alte secvenţe din discurs.

- **Zâmbeşte!**

Proiectează mesajele cheie direct la ţintă! Între multe alte virtuţi, zâmbetul are şi capacitatea de a „proiecta" unele mesaje exact spre adresa sau ţinta vizualizată de vorbitor. Zâmbetul este contagios. Zâmbeşte până se ia! Instinctiv, oamenii tind să nu acorde încredere celor care nu zâmbesc deloc şi, uneori, nici celor care zâmbesc prea mult.

- **Priveşte!**

Privirea înseamnă contact. A privi persoanele din public în timpul discursului este o manieră de a păstra contactul interpersonal. Concluzia: Obţine şi păstrează contactul vizual cu persoanele care formează publicul! Pe rând, poţi privi direct în ochi aproape fiecare persoană în parte, chiar dacă sunt cu sutele. În direcţionarea privirii, evită discriminările de genul: dreapta da/stânga nu, aproape nu/departe da sau unele persoane da, altele nu. Împarte privirea tuturor persoanelor din public. Privirea plecată, ascunsă sau fugărită sugerează izolare, suspiciune, neîncredere.

- **Postura**

Ţine-te drept! Evită umerii căzuţi, rotunjiţi, abdomenul moale, coloana curbată şi paşii târşâiţi. Trupul drept cu uşoare aplecări înainte oferă cea mai bună postură de discurs. Trupul lăsat prea mult pe spate sugerează aroganţă. Frumuseţea posturi ţine şi de mişcare, nu doar de înţepeneala în poziţii statice. Postura care lasă loc plămânilor să respire, nu comprimă coloana şi nu îndoaie sau răsuceşte gâtul este cea care uşurează tensiunea discursului.

- **Gestica**

Gesturile sunt personale ca şi periuţa de dinţi. Cele naturale şi spontane sunt mai bune decât cele copiate. Unele gesturi aparent minore sunt riscante. Mişcările mici, nervoase, din cot, încheietură şi degete irită şi împung. La fel şi bâţâielile din picior. Gesturile bune, cu adevărat scenice, sunt ample, circulare, maiestuoase şi uşor hipnotice. Ele vin din umăr, cu palma deschisă în sus sau către public.

- **Ritm şi modulaţie**

Discursul bun are nevoie de ritm şi ruperi de ritm, de contraste sonore, cu inflexiuni, suişuri, coborâşuri şi pauze. Are nevoie de prozodia vocii. Atunci când ritmul şi tonul sunt păstrate constante, discursul iese plat, plicticos. Este cumva nevoie de lecţii de canto?.

- **Respiraţie. Pauze tactice.**

Cu mult tâlc, se spune că cele mai puternice sunete dintr-un discurs sunt …pauzele. Când ţi-e greu, trage adânc aer în piept! Ai mare grijă să nu rămâi fără aer în plămâni. Pauzele tactice se fac înainte şi după ideile mari sau cuvintele cheie.

- **Pasiune. Energie. Participare afectivă.**

"Dacă cineva nu participă afectiv la ceea ce spune sau dacă nu este cu adevărat interesat de ceea ce spune, intonaţia va fi lipsită de inflexiuni, plată" spune Claudia Schafer, expert german în comunicare nonverbală. Energia vorbitorului alimentează senzaţiile şi emoţiile transmise publicului, de la înviorare şi prospeţime până la entuziasm şi revoltă. Energia vorbitorului trebuie controlată şi dozată pentru a nu degenera în entuziasm şi patetism debordant. Energia controlată este unul din secretele charismei.

- **Exersează! Exersează! Exersează!**

Antrenează-te continuu! Exerciţiul este mama tuturor abilităţilor**.** Copilul nu se mai ţine de masă după ce învaţă să meargă. Marii campioni, indiferent de domeniu, exersează zilnic, câteva ceasuri.

- **Fleacuri, dar ştii ce mult contează?**

Propoziţii scurte! Fără ghiorţăit de maţe! Nu scuipa auditoriul! Treci pe la Toilette! Verifică prohabul sau şliţul înainte de a ieşi în faţă! Ai nevoie de pampers?

- **RETORICĂ DE ZILE MARI**

Cred sincer că cei mai mulţi dintre noi sunt actori latenţi. Există în noi o tentaţie firească spre a ne da în spectacol, a impresiona, a fi văzuţi, auziţi, aplaudaţi, spre a atrage cumva atenţia celorlalţi asupra noastră. Dacă nu mă crezi, priveşte un copilaş de câţiva anişori care răstoarnă vaza cea scumpă, trage faţa de masă plină ochi de pahare sau îşi arată buricul tuturor atunci, tocmai atunci când nu este luat în seamă. Este o mostră de exhibiţionism nevinovat pe care îl au şi adulţi, dar îl ascund. Este unul din motivele serioase pentru care nu iau cu adevărat în seamă pe cei care spun că „cei cărora le place să vorbească în public sunt ori geniali, ori cam săriţi de pe fix".

- **Învinge-ţi teama de ruşine!**

Ai observat, poate, ca atunci când sunt întrebaţi de ce evită să vorbească în public, mulţi oameni spun: „Pur şi simplu, mă tem să nu mă fac de râs"

Este un răspuns sincer şi de mare bun simţ. Ei nu neagă dorinţa şi potenţiala plăcere de a vorbi în public, de a face impresie bună şi a culege aplauze. Ei nici măcar nu se tem de eşecul discursului, ci de ruşinea pe care ar provoca-o acest eşec. Cu adevărat, teama izvorăşte din stângăcia persoanei, adesea, datorată doar lipsei de exerciţiu. Lipsa de exerciţiu va menţine stângăcia intactă, stângăcia va alimenta ruşinea de a face cine ştie ce idioţenie în faţa publicului, iar ruşinea va împiedica exerciţiul şi antrenamentul. Iată cercul vicios care explică o bună parte din teama de a vorbi în public. Cercul trebuie rupt undeva o dată şi o dată. Cel mai bun lucru este ca ruptura să se îndrepte către exerciţiu şi antrenament. Altfel, aşa cum am văzut mai sus, dorinţa de a capta atenţia, de a fi actor şi de vorbi în public este latentă in noi.

- **Implică-te emoţional!**

Practic, este imposibil să te implici emoţional când prezinţi doar ideile, întâmplările sau munca altcuiva. Din păcate, adesea discursul tău poate avea doar această misiune. Atunci, oratorul îşi poate pierde entuziasmul şi interesul. Publicul simte şi îşi pierde însufleţirea, la rândul său.

În aşa momente, pentru a se însufleţi el însuşi mai întâi, oratorul poate recurge la ceva ce vine din experienţa personală. Celebrul Zig Ziglar, autor de cărţi de succes şi mare orator motivaţional, recurge frecvent la propria experienţă. *"M-am născut în L.A*., spune cu voce de bariton. *La 45 de ani eram falit şi înglodat în datorii*" Ori de câte ori are ocazia, transmite un mesaj simplu şi optimist: "Nu renunţa niciodată!" Emoţiile pe care le răscoleşte în el însuşi conectează publicul.

- ***Inventează o poveste!***

Cândva, am scris o tabletă la temă: iubirea şi sexul. Aveam mare nevoie să pun în antiteză cele două noţiuni, fără să fac prea mare filosofie. Tableta urma să fie publicată într-un cotidian, în care publicul nu caută filosofii şi teorii savante. Am scăpat cu faţa curată, inventând o poveste verosimilă despre un fost coleg de liceu pe care nu-l întâlnisem nicicând pentru că, pur şi simplu, nu exista. Ţesătura poveştii m-a ajutat să trezesc interesul şi să brodez bruma de filosofie la tema dată. A mers aşa de bine la inima cititorilor încât a trebuit să mai scriu şi alte tablete la aceeaşi temă. Iată povestea:

"Bărbatul ofilit prea din vreme care m-a salutat în parc arăta ca un pantof uzat. S-a aşezat pe bancă lângă mine şi a scos o sticlă din buzunar. A tras sprinten o duşcă şi mi-a întins-o. Am clătinat din cap, mirat. "Păi…, nu mă recunoşti?" zice, la fel de mirat. L-am privit lung, în tăcere. "Cine să fie epava asta?" Au trebuit minute bune să-mi dau seama că fusesem colegi de liceu. Era cu un an înaintea mea, dar stătea în cămin, camera vecină. Ce băiat fercheş era el pe atunci! Ce mare crai! Îl invidiam din tot sufletul. Camerista de la căminul doi, secretara cea tânără şi blonda de la cantină stăteau în limbă după el. A intrat la facultate, la electro, şi nu l-am mai văzut. "Cum a ajuns, Doamne, de nu dai doi bani pe el!?"

Am tras şi eu o duşcă. Din vorbă-n vorbă, i-am aflat povestea. "Toată viaţa mea de până mai ieri, am confundat sexul cu iubirea" s-a explicat scurt. Prima nevastă a rezistat cinci ani. Apoi, a plecat cu copil cu tot. N-a vrut să mai ştie de el. Nici el de ea. A doua şi-a luat câmpii după trei ani, cu alt copil. A fost şi a treia şi a patra, fără copii. Duse au fost şi ele, ca lungul şir de concubine ce le-au urmat. În paralel, defilau amante şi ocazii de-o noapte. Se încurca în ele. Cădeau ca muştele în plasa de păianjen plin de hormoni şi gol de iubire. "Ştii ce înseamnă conjugal pe latineşte?" mă întreabă. Tac şi răspunde tot el: "înjugaţi împreună" Era percepţia lui despre căsătorie şi prietenie. "Am căutat plăcerea" a mai spus.

De câteva luni, de când slăbiseră brusc balamalele, nu mai avea pe nimeni. Încropise o afacere en-gros, dar o măritase şi pe asta. Falit pe toate fronturile, nu mai avea nici chef de viaţă. De votcă doar şi ceva filozofie. Mintea zbârnâia încă, dar gol şi rece, fără inimă, fără suflet. Moara bună care nu macină nimic şi totuşi… „Acum ştiu că sexul e instinct pur. Ca foamea. Cu suport biologic, stimulat de glande, e greu de înăbuşit şi ţinut în frâu". Ar fi şi păcat.

Privindu-i alura de pantof uzat, mi-am dat seama că iubirea şi prietenia pe care nu le trăise nu sunt instincte. Sunt atitudini psihologice, credinţe ce angajează întreaga personalitate. Ele se cultivă. Se învaţă. Din nefericire, tocmai de aceea, pot fi înăbuşite, ignorate.

De mic copil, într-un accident, fostul coleg pierduse părinţii pe care-i iubise cumva. Crescuse la casa de copii şi, când a dat prima dată de sex, se afla undeva

unde nu iubea şi nu era iubit. Sexul şi iubirea n-aveau nici în clin nici în mânecă una cu alta. Statura de atlet şi chipul de zeu i-au oferit sex fără dragoste, fără prietenie. Apropos, îţi aminteşti prima iubire? Dar prima experienţă sexuală? Au fost diferite şi-ai rămas confuz(ă), ori s-au combinat şi ţi-au dat aripi?

În parc, am aflat că sexul seamănă „leit" cu dragostea. Cade cu tronc, la prima vedere, în timp ce prietenia se înfiripă timid, în timp. Relaţiile interumane sunt amăgite de iluzii, dar măştile cad, hormonii scad şi rămâne pustiu. Iubirea şi prietenia sunt rude bune. Sfântul sex le ajută enorm, dar nu se confundă cu ele. De-aş avea un prieten (o iubită), ar spune acum, prea târziu, omul din parc:

- *l-aş asculta îndelung, fără să-l judec ca un tribunal, fără predici;*
- *i-aş dedica o parte din timpul meu (nu tot), din viaţa mea (nu toată);*
- *i-aş aminti mereu ceea ce-i bun în el, succesele şi meritele sale;*
- *l-aş vindeca când e rănit;*
- *i-aş spune adevărul când ajută şi l-aş ascunde când doare şi distruge;*
- *aş evita abuzul din dragoste şi prietenie;*
- *l-aş lăsa să-mi arate că-i pare rău când m-a supărat;*
- *aş căuta tonul şi cuvintele potrivite cu starea sa sufletească;*
- *l-aş lăsa să cânte, să râdă şi să plângă când simte nevoia şi*
- *i-aş face daruri de Moş Neculai, Crăciun şi Anul Nou.*

Sunt sigur că ai un prieten, un iubit, o iubită pentru care poţi face ceva în clipa asta. Strigă, telefonează, scrie şi spune-i ce simţi! Să auzim de bine!"

După lectura tabletei, palidă mostră din feluritele maniere de a inventa poveşti care slujesc unui scop retoric, vei mai putea spune că este „o minciună"? În termeni logici, ar fi o afirmaţie corectă, chiar dacă n-ar folosi nimănui. „Minciuna" ca atare nu a fost scop în sine şi n-a urmărit un folos cu rea credinţă. A fost doar o unealtă stilistică în slujba unei idei.

o Improvizează!

Colegul meu, Tudor Jijie, vasluian ca şi mine, mi-a relatat o întâmplare pilduitoare pentru ideea de improvizaţie în discurs.

Protagonistul întâmplării fusese comicul Constantin Tănase, rudă îndepărtată a lui Tudor. Prin anii treizeci, la un spectacol în Vaslui, oraşul său natal, comicul a găsit sala aproape goală. În satul său, nu-i nimeni profet.

Stăpân pe arta improvizaţiei, comicul şi-a păstrat optimismul şi a transformat dezavantajul în avantaj. Nonşalant, cu zâmbetul pe buze, cu mult umor, a spus:

- *Doamnelor şi domnilor, oraşul nostru este cel mai bogat din câte am văzut...*

Apoi, a lăsat să se aştearnă o pauză lungă, după care a continuat:

- *Văd că fiecare dintre locuitorii prezenţi aici a cumpărat câte trei patru locuri.*

Perfectă improvizaţie pentru locul şi timpul ei, nu-i aşa? Ulterior, comicul a declarat că improvizaţia a fost doar o aparentă spontaneitate. El cunoştea replicile cu mult timp înainte. „Improvizaţiile cele mai reuşite sunt cele pe care le repet cel mai des" spunea el. Ceea ce vreau să spun eu cu această întâmplare este faptul că, adesea, improvizaţia se bazează tot pe exerciţiu şi repetiţie.

- **Creează tensiune şi descoperire!**

În faţa unei săli pline, urma să fie prezentată producătoarea filmului *Atracţie fatală.* Prezentatorul, Walter Anderson, autorul celebrului *Curs practic de încredere, şi*-a început discursul cu următoarea poveste:

„Când maşina în viteză a lovit-o pe frumoasa femeie ce traversa strada, corpul ei a fost aruncat la şase metri în aer, ca un sac de cartofi. Craniul i-a fost despicat. Doctorii au spus că va muri. Ea a învins acea profeţie pesimistă, deşi a trebuit să poarte ghips vreme de peste un an.

De-a lungul timpului, a devenit prima femeie director al unui studio de film important. Trei ani mai târziu, când şi-a dat demisia de la Paramount, experţii de la Hollyood – exact ca acei doctori – au spus că acesta era finalul carierei ei.

Apoi, a produs un film cu succes uriaş, Atracţie fatală, uluindu-i pe experţi.

Când am întrebat-o pe această pe această doamnă talentată şi curajoasă de ce n-a renunţat niciodată, mi-a răspuns: Toţi avem eşecuri. Toţi suntem loviţi de viaţă, dar cei puternici revin mereu. Rămân în joc.

…Şi ea a rămas. Doamnelor şi domnilor, vă rog să mă ajutaţi să o întâmpin cum se cuvine pe …Sherry Lansing. (Walter Anderson, *Curs practic de încredere*, Curtea Veche Publishing, 1999, p. 114)

Povestea sa a devenit interesantă şi captivantă prin faptul că a creat mai întâi tensiune şi curiozitate. Apoi, a oferit descoperirea sau deznodământul. Într-o prezentare, fie aceasta a unei persoane, a unei companii sau a unui produs, trebuie mai întâi creată povestea care acumulează treptat *tensiunea şi stârneşte curiozitatea.* Deznodământul sa d*escoperirea*, care pot fi numele persoanei, al companiei sau al produsului sunt lăsate la final, ca ultime cuvinte rostite în formula de întâmpinare.

„Ceea ce este adevărat pe o parte a Pirineilor,
nu este adevărat pe partea cealaltă”
(Pascal, 1623-1662)

Capitolul II
COMUNICAREA INTERCULTURALA

Mi-aduc aminte o întâmplare ciudată, ai cărei protagonişti au fost demnitari de rang înalt, exponenţi a două culturi diferite. Era prin 1996. În comoda ipostază de consumator de ştiri, vedeam la televizor vizita în Japonia a secretarului de stat al SUA, Madeleine Albright. Reporterul CNN tocmai prinsese în cadru scena întâmpinării delegaţiei americane de către prim-ministrul nipon şi suia sa. Şefii delegaţiilor se apropiau din direcţii opuse. Când au ajuns suficient de aproape pentru a se saluta, americanca a întins mâna surâzătoare exact în clipa în care japonezul s-a îndoit din şale într-o adâncă plecăciune, cu ochii în pământ şi mâinile atârnând pe lângă genunchi. Au urmat secunde de confuzie în care secretarul de stat al SUA stătea cu mâna întinsă în gol, în timp ce demnitarul japonez era cufundat în prea adânca-i plecăciune. În cele din urmă, japonezul s-a redresat şi a strâns precipitat mâna cam de multişor întinsă.

Canalul CNN transmitea în direct o gafă interculturală. O gafă posibilă, iată, la nivel diplomatic ultra-înalt. Cadrul cu pricina, preluat de sute de canale TV, a făcut înconjurul lumii. Neînţelegerea a fost generată de maniera atât diferită de a saluta şi a indica respect, între culturile celor doi protagonişti.

Uneori doar amuzante, alteori de-a dreptul penibile, chiar jalnice, gafele interculturale se petrec în negocierile internaţionale, în management şi marketing internaţional, ca şi în diplomaţie. De regulă, originea lor se află în erorile de comunicare datorate diferenţelor dintre culturi. Explicaţia lor constă în aceea că majoritatea persoanelor, fie şi cele mai instruite, nu sunt cu adevărat conştiente de înclinaţiile comportamentale specifice culturii de origine. Mai mult decât atât, oamenii se comportă adesea ca nişte prizonieri orbi ai valorilor şi normelor specifice propriei culturi. În mod implicit, oricare alte culturi sunt percepute ca fiind deviaţii de la normalitate. Evident, normalitatea înseamnă conduita conformă cu normele specifice propriei culturi.

Ca să limpezim lucrurile, întreb: Dumneata mănânci cu plăcere frigărui de „câine bătut"? Aha! Nu ţine de normalitate, nu-i aşa? Ei bine, pentru un chinez ar fi ceva normal, ar fi chiar o delicatesă.

Antrenamentul nr.
Experiment intercultural
Scrie pe o bucată de hârtie cuvintele **MĂR; ROŞU şi cifra 5!**
Nu vei arăta grupului ce ai scris acolo! Apoi, cere membrilor grupului să scrie primul cuvânt care le vine în minte atunci când spui:

- Numele unui fruct: …
- Numele unei culori: …
- **o** cifră de la 1 la 5, în încheiere: …

Vei avea oare surpriza să constaţi că majoritatea membrilor grupului a scris exact ceea ce te aşteptai?

Etnocentrismul

În sociologie, se operează cu un concept numit *etnocentrism.* Esenţa acestuia constă în credinţa neclintită că valorile, credinţele şi normele specifice propriei culturi sunt universale, sunt singurele valabile oriunde şi oricând. Este o concepţie îngustă şi extrem de limitativă pentru comunicarea şi negocierea interculturală. Etnocentrismului vine în opoziţie cu diversitatea şi frumuseţea lumii. Ansamblul proceselor contemporane de globalizare şi regionalizare simultană sunt, în fapt, procese de diversificare, adesea perturbate şi îngreunate de extremismul etnocentrist.

Câte bordeie, atâtea obiceiuri. Fiecare cultură, etnie şi chiar comunitate distinctă are valori morale, tradiţii, cutume, obiceiuri şi reguli de conduită diferite de ale tuturor celorlalte. Ele nu sunt nici mai bune, nici mai rele. Pur şi simplu, sunt altele.

Mai mult decât atât, fiecare persoană poate avea valori, credinţe, obiceiuri şi conduite diferite de ale mele, ale tale sau ale oricui altcineva. Nu sunt nici mai bune, nici mai rele. Pur şi simplu, sunt diferite. Mare lucru să avem înţelepciunea de a învăţa de la cei diferiţi de noi.

Geert Hofstede, specialist olandez în management intercultural, a anchetat un eşantion de 116.000 de angajaţi ai IBM din 50 de ţări şi a ajuns la concluzia fermă că oameni din culturi diferite pot avea valori şi credinţe contradictorii asupra a ceea ce înseamnă comportamentul corect, onest, adecvat. Aceasta, evident, dincolo de diferenţele de limbaj, obiceiuri sau etichetă şi protocol în afaceri.

- **Cultura de schimb**

Atunci când se întâlnesc şi negociază două persoane sau delegaţii aparţinând unor culturi diferite (naţiuni, etnii, religii sau doar arii geografice distincte), în comunicarea lor apare ceva nou, ceva diferit de cultura fiecăreia dintre delegaţiile partenere sau adversare. Apare o zonă a comunicării de graniţă, numită „*cultură de schimb*". Aceasta se manifestă ca o zonă de suprapunere, în care culturile aflate în contact se amestecă mereu, dar se şi separă una de cealaltă. Se comportă ca un tampon. Practic, înăuntrul acestei zone de suprapunere şi interferenţă, nu există reguli sau norme obligatorii pentru nici una dintre părţi. Este un fel de spaţiu cultural al nimănui (*no man's land*) şi un context favorabil comunicării confuze şi

riscante. Negocierea internațională şi comunicarea interculturală purtate în acest cadru insuficient definit de norme de conduită, tradiții şi tabuuri sunt mai complexe şi mai nesigure. Pe de o parte, nici una dintre părți nu poate respecta cu exactitate normele specifice culturii partenerului, iar pe de altă parte, nici una dintre ele nu-şi poate permite să se comporte exact aşa cum ar face-o în aria propriei sale culturi.

Sincronizarea şi armonizarea părților negociatoare este mai dificilă decât în perimetrul uneia şi aceleiaşi culturi. Tendințe comportamentale specifice uneia sau alteia dintre culturile aflate în contact sunt adesea divergente, dacă nu chiar contradictorii.

Experiența acumulată în diplomație, în negocierea afacerilor internaționale, în marketingul şi comerțul internațional probează faptul că relația interculturală poate fi influențată pozitiv, prin respectarea conduitelor specifice culturilor aflate în coliziune. Din contra, încălcarea aceloraşi conduite poate avea consecințe nedorite.

Lex loci

Regula de conduită corectă general acceptată pe un teritoriu cultural străin este *lex loci* (legea locului). Totuşi, ea poate rămâne un simplu slogan, în măsura în care debarasarea de înclinațiile comportamentale şi de încărcătura simbolică proprie culturii de origine sunt dificile.

Dacă un român negociază afaceri cu un japonez, ar fi zadarnic să-şi propună să devină şi el japonez, dar n-ar strica să încerce unele adaptări. Contactele vor fi mai fructuoase pe măsură ce va cunoaşte, aprecia şi respecta cultura partenerului său. Totodată, oricât de dornic ar fi să adopte cultura partenerului, oricât de mult ar vrea să vină în întâmpinarea stilului său de viață şi comunicare, nu va putea abandona complet valorile, credințele, modul de gândire şi comportamentul specific propriei sale culturi. Nu va putea abdica total de la condiția sa culturală. Soluția nu va fi aceea de a renunța la valorile majore ale culturii proprii, ci de a asimila cât mai multe elemente din tradiția culturală a partenerului.

„Pentru a fi eficienți în negocierile internaționale, trebuie să fim conştienți atât de înclinațiile culturale proprii, cât şi de cele specifice culturii adversarului" (J.M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, Teora, Bucureşti, 1999).

- **Surse de neînțelegeri şi gafe**

Există douăsprezece surse concrete şi imediate de neînțelegeri şi gafe de comunicare interculturală: tabuurile şi simbolurile; condiția socială a femeilor, în raport cu bărbatul; maniera de a arăta respect; percepția timpului şi spațiului, eticheta în afaceri, mesajele nonverbale, limba şi translatorul, îmbrăcămintea, argumentația şi puterea de convingere, mediul politic şi religios, prejudecățile şi importanța acordată cuvântului scris.

Tabu-uri şi simboluri

Cuvântul „tabu" este de origine polineziană şi se referă la diverse interdicții cu caracter sacru, a căror încălcare atrage automat sancțiuni divine sau sociale severe. Tabu-urile pot fi locuri sacre, obiecte sacre, persoane, gesturi şi cuvinte sau expresii a căror discutare este interzisă. Prin extensie de la tabuul de ordin religios se admite şi existența unor tabuuri morale şi sociale, ce privesc obiecte, culori, numere, cuvinte, expresii verbale, gesturi, daruri şi comportamente, incredibil de variate de la o cultură la alta.

În România ortodoxă, de pildă, un exemplu tabu uzual şi fățarnic este „*ucigă-l toaca*", eufemism pentru *diavol*. În țările islamice, sintagma *carne de porc* este un tabu. Într-o măsură mai mică, şi *alcoolul*. Chiar dacă un islamist consumă alcool, în secret, a-i propune acest lucru în public ar fi o impietate. Nu este indicat să cerem sau să oferim alcool în cultura islamică. *Feregeaua* care ascunde chipul unei femei arabe sau dezgolirea parțială a trupului pot fi alte tabuuri. În Emirate, gestul de a dărui cuiva un *ghiveci de flori* simbolizează faptul de a-i dori moartea. Culoarea *roşie* este considerată, în Afganistan, ca fiind cea a diavolului. În China, culoarea roşie este asociată cu bucuria şi festivitatea. În Japonia, cu lupta şi mânia, în Europa, cu dragostea, iar în cultura Pieilor roşii, cu masculinitatea. Culoarea *verde* a

drapelului lui Mahomed are conotaţii sacre. În Africa, culoarea asociată binelui este negrul, iar cea care simbolizează răul e albul.

Unele daruri specifice pot naşte confuzie în unele culturi. În Norvegia, de exemplu, *florile* sunt oferite în număr par, cu pereche. Excepţie fac înmormântările, unde florile se oferă în număr impar. La japonezi, cadourile sunt fireşti, dar nu se împachetează în *hârtie albă* (doliu) şi nici cu *fundiţe* (doar culori pastel, fără fundiţe). Tot la japonezi, nu se recomandă cadouri formate din patru piese sau multiplu de patru. În Japonia, *numărul patru* este cel ghinion, la fel cu treisprezece occidental, dar semnifică şi moarte. În nici un caz, în Japonia nu se recomandă trimiterea de felicitări roşii de Crăciun. Aici, doar ferparele sunt roşii. De regulă, la întâmpinări şi întâlniri protocolare şi de afaceri, oaspeţii sunt serviţi doar cu un pahar cu apă.

În Anglia, nu se recomandă dăruirea de *cravate*, cu atât mai puţin cravate *în dungi*. De regulă, bărbaţii poartă cravata clubului din care fac parte. În Argentina, nu se recomandă daruri formate din cuţite sau seturi de cuţite pentru partenerii de afaceri, fie şi de vânătoare. Simbolizează dorinţa de a rupe o relaţie.

În Israel, de Sabbath, în casa unor oameni obişnuiţi, nu se cere şi nu se oferă unt, pâine şi lapte. În India, nu este indicat să dăruim obiecte din piele de viţel unui localnic; este posibil ca, pentru el, vaca să reprezinte simbolul sfânt al mamei.

În China şi, în general, chinezilor şi taiwanezilor nu li se vor oferi flori albe sau ceasuri. Culoarea albă este simbolul doliului. Ceasul este simbolul morţii sau al condamnării la moarte. În treacăt fie spus, în China, cetăţenilor aflaţi în misiuni oficiale, legea le interzice categoric primirea de cadouri de orice natură.

În lumea occidentală, week-end-ul tinde să devină un tabu, în sensul respectului strict pentru timpul liber „de afaceri" al individului şi familiei. La fel stau lucrurile cu zilele de vineri sau de sâmbătă la arabi şi, respectiv, la evrei. În Germania, este chiar interzis prin lege ca să se facă afaceri în zilele de duminică.

Românii, care fumează mult, se pot gândi şi la faptul că, în casa sau în biroul unor vest-europeni şi nord-americani, fumatul poate fi complet indezirabil, deja un tabu, ca şi alcoolul în ţările islamice sau ca brânza în China.. În Japonia, fumatul în clădiri este total interzis, iar regula este respectată cu o seriozitate incredibilă. Pentru unii chinezi, brânza (lapte „alterat") poate fi un aliment la fel de abominabil precum „câinele bătut" pentru un român.

Condiţia femeilor

Statutul social al femeilor şi relaţiile bărbat – femeie comportă abordări specifice în culturi şi religii diferite. În Asia şi în lumea islamului, statutul femeilor este categoric altul decât în lumea creştină occidentală. În multe ţări islamice, femeile se supun aproape necondiţionat voinţei bărbaţilor şi sunt lipsite de putere de negociere în relaţiile dintre sexe. Ele nu stau cu bărbaţii la aceeaşi masă (de regulă, pregătesc masa şi se retrag). Practic, este exclus ca bărbatul să servească o femeie la masă sau să-i aducă apă şi cu atât mai puţin să negocieze cu ea, de la egal la egal. În numeroase restaurante din comunităţile arabe există doar grupuri sanitare destinate exclusiv bărbaţilor. A trimite femei să negocieze în această lume sau echipe de negociere conduse de femei ar putea fi o gafă naivă şi o ofensă la adresa partenerilor. În lumea arabă şi în cultura rromilor, soţiile se cumpără. Până la căderea talibanilor, în Afganistan, femeile nu aveau dreptul la educaţie (fetele aveau interdicţia de a merge la şcoală) şi la muncă.

Inferiorizarea femeilor este valabilă chiar şi în ţările islamice în care ele se ocupă de comerţ, în sensul că vând şi cumpără în pieţe sau magazine, cum sunt ţările islamice din Caucaz sau Asia Centrală, Cecenia şi Inguşeţia, Daghestan, Afganistan. Relaţiile femeilor cu străinii, eventual creştini, sunt prohibite; afacerile cu străini ţin exclusiv de prerogativele bărbatului. În alte ţări arabe, în Siria de pildă, cei care vând şi cumpără, atât în exterior, cât şi pe piaţa internă, sunt aproape în exclusivitate bărbaţii.

În multe ţări arabe, străinii sunt consideraţi necuviincioşi dacă se adresează direct femeilor arabe, în prezenţa unui bărbat musulman. Bărbatul poate fi partener de afaceri; nu şi femeia. În mod obişnuit, femeile poartă feregeaua peste faţă şi, practic, nu au chip. Adesea, nu scot feregeaua nici dacă iau masa în public, la restaurant, de exemplu.

În Japonia, cea mai masculină țară din lume, după două mii de ani de tradiție a „instituției" gheișei, condiția femeii în raport cu cea a bărbatului nu este mult diferită de cea din lumea islamică. Mențiunile făcute deja cu privire la puterea de negociere a femeilor rămân pe deplin valabile și în Japonia.

În Europa Occidentală, teoretic, nu mai există diferențe de comportament și condiție socială în raport cu sexul. Egalitatea sexelor ridică însă o altă categorie de probleme. De pildă, sărutul mâinii femeilor într-o relație profesională sau de afaceri nu ține de eticheta curentă. Merge sub clar de lună, dar poate fi penibil în afaceri. În schimb, în Europa de Est, femeilor li se sărută încă mâna în public, într-un gest romantic. Există țări (Nigeria, de pildă) în care sărutul mâini unei femei este un gest rar, de mare intimitate (mai intim decât sărutul obrazului), permis doar unui bărbat foarte apropiat sau aflat în toate drepturile civile.

A acorda întâietate pe culoar, la lift sau la ușă, a duce geanta sau dosarul unei femei partener de afaceri poate fi un gest frumos în România, dar presupune riscul unui refuz indignat sau măcar acela de a trezi suspiciuni în Occident. A deschide ușa pentru a lăsa să treacă o femeie cu rang ierarhic înalt, înaintea unei runde de negocieri sau a unei ședințe de consiliu de administrație, poate fi considerat un gest ofensator.

Comportamente simple, precum maniera de a privi femeile (sfidarea cu privirea), presupun alte riscuri. Nu mai comentăm acest aspect în lumea arabă, unde feregeaua îi ascunde chipul. Amintim doar că felul de a privi poate fi un risc și în cultura occidentală. În SUA, de pildă, legislația amplifică riscul de a fi acuzat de hărțuire sexuală. Pentru deplină siguranță, într-o întâlnire formală, partenera de afaceri nu se țintuieşte cu o privire prea intimă. Cu atât mai mai mult în Suedia, cea mai „feminină" țară din lume. Ca regulă generală, în Orient, femeia este cea care taie privirea, iar în Occident, mai curând bărbatul este cel care coboară privirea.

În culturile orientate spre masculinitate (Japonia, Austria, Germania), valorile dominante sunt afirmarea, posesia de bani și de bunuri, dar și cu o anumită nepăsare față de ceilalți. În țările feminine (Suedia, de pildă), grija pentru ceilalți este o valoare dominantă.

Maniera de a indica respect

Problema care se ridică este aceea de a cunoaşte modurile în care se manifestă respectul față de partener, în aria sa culturală. Respectul poate fi indicat prin vârstă, sex, statut social, rang ierarhic, titluri, daruri și onoruri, punctualitate, tăcere, îmbrăcăminte, păstrarea distanței, atenția acordată zilelor de sărbătoare, orelor de rugăciune sau de siestă, prin gesturi specifice de plecăciune, contact vizual moderat, postura trupului în picioare etc.

Vârsta, rangul, sexul și titlul sunt însemne ale respectului în țările masculine: Japonia, Austria, Germania și unele țări islamice. În multe dintre aceste țări, respectul pentru persoana în vârstă este considerabil. În Inguşeția, Cecenia, Daghestan și alte țări islamice din Caucaz, tânărul se ridică întotdeauna în picioare atunci când intră cineva în vârstă, aproape indiferent de rang.

Japonezii sau germanii au un înalt simț al autovalorizării, afirmării și stimei de sine. Pentru ei, este potrivită doar adresarea formală, folosind apelative, titluri și numele întreg. Sunt total contraindicate comentariile critice în public la adresa concetățenilor lor.

Păstrarea distanței și respectarea punctualității pot fi o altă problemă. Germanii, de pildă, sunt ordonați, punctuali, bine educați, dar distanți și reci. Nu fac concesii în aceste privințe.

În India și China, de pildă, dăinuie o orientare puternică spre statut social și vârstă. A trimite acolo o echipă de negociatori tineri, chiar dacă sunt inteligenți și competenți, ar putea fi perceput ca o insultă gravă la adresa partenerilor negociatori chinezi sau indieni. Ținuta conservatoare este percepută ca un semn de respect, dar nu și cea lejeră, neprotocolară.

Rangul ierarhic în firmă și poziția socială sunt percepute ca semn de respect și invers. Femeia negociatoare? În Occident, de pildă, dacă respecți o femeie în calitatea sa de om de afaceri, nu-i vei oferi cutii cu bomboane și ciocolată. În România, nu-i neapărat o problemă, dar poate fi. În lumea arabă, gestul de a trimite femei negociator este perceput ca o insultă.

Maniera de a saluta poate deveni o altă problemă. În deschiderea capitolului, am arătat cum secretarul de stat al SUA, Madeleine Albright, a rămas câteva secunde cu mâna întinsă, în timp ce un demnitar japonez saluta cu o adâncă plecăciune, cu ochii în pământ. A fost

vorba de o neînțelegere culturală, la nivel diplomatic. În Japonia, salutul şi plecăciunea din poziția în picioare este normală în public. Acasă, în familie, japonezul primeşte în picioare şi, apoi, se aşează brusc la podea şi se înclină cu mâinile pe pardoseală. Este normal ca şi oaspetele să se încline. În plus, japonezul nu priveşte direct în ochi de la început şi nu strânge mâna, deoarece atingerea tactilă echivalează cu un viol al intimității.

Reciprocitatea salutului, cadourilor şi favorurilor este un ritual social important în culturile orientate spre viitor (cele asiatice, dar şi Brazilia sau Olanda). Este recomandabil

Salutul obişnuit în Japonia este plecăciunea din talie, cu spatele şi gâtul rigid, mâinile căzute pe lângă genunchi şi privirea în pământ. Adâncimea plecăciunii este proporțională cu gradul de respect. Respectul excesiv însă reduce puterea de negociere. În Japonia, China şi alte culturi asiatice există interdicția de a atinge fizic şi chiar dea strânge mâna unui străin, în public.

În lumea arabă salutul obişnuit este *Salaam alayakum* (Pacea fie cu tine), însoțit sau urmat de strângerea de mână. Mâna poate fi dusă şi în dreptul inimii, la care arabul poate pune mâna pe umărul drept şi să sărute obrajii.

Percepția Timpul şi Spațiului

Timpul este un indicator important al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de negociere. Un minut, o oră sau o zi nu au exact aceeaşi semnificație în toate culturile. Problema timpului priveşte, în special, punctualitatea, amânarea, graba sau răbdarea şi ordinea sosirii la întruniri de afaceri. Conduita negociatorilor în raport cu timpul trădează aria socio-culturală de origine. Arabii şi latinii nu fac mare caz din punctualitate. Balcanicii au obiceiuri bizantine şi pot fi chiar agasați de punctualitate şi precizie. Pentru unele triburi şi confesiuni religioase din Pacific, timpul este ceva cu totul relativ, iar ideea de programare în timp este imperceptibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, problema timpului, programului şi punctualității este importantă şi precisă. Germanii sunt perfect punctuali. Acolo unde punctualitatea este considerată o virtute, timpul este considerat scurt şi scump. Orice întârziere sau amânare înseamnă riscuri considerabile.

Asiaticii şi arabii respectă ritualuri complicate, în care durata ceremonialului este mai importantă decât cea a acțiunii propriu-zise. Arabilor le place să negocieze îndelung. Dacă obțin prea repede ceea ce şi-au propus sau chiar mai mult decât atât, au mai curând un sentiment de insatisfacție. Ritualul negocierii prevalează adesea în raport cu rezultatele acesteia.

Cheia unei negocieri bune în lumea arabă ține de *răbdare şi timp*. Ei au şi una şi alta. Timpul parcă nu curge. Vin la întâlnire cu două ceasuri întârziere şi încep cu mult ceai şi diverse mărunțişuri ce țin de ritual: *Cum ai călătorit? Cum a fost vremea? Recolta? Copiii sunt bine? Părinții? Mătuşa?* Apoi, suspendă brusc discuția pentru a propune un schimb de daruri: *Am pregătit un dar* (un parfum sau un pix, de pildă) *pentru secretara dumitale.* Este momentul în care trebuie să fii pregătit cu un dar la schimb (ritualul schimbului de daruri). După un ceas şi mai bine, zâmbetul îi dispare brusc de pe chip, lăsând locul furiei, eventual, însoțită de un strigăt brutal: A*ți venit aici să ne jefuiți? Până când mai aveți de gând să țineți prețurile sus?*…În astfel de momente, se recomandă ca replica ta să fie la fel de agresivă. Pentru asta, uneori este bine ca negociatorul european să fie echipat cu *pampers*. Pare exagerat, dar nu-i deloc aşa. Cel puțin aşa m-a asigurat negociatorul Matei Perahim, care a vândut cinci ani spațiu publicitar în Arabia Saudită, pentru o agenție pariziană. Este cetățean francez, stabilit în Bucureşti, profesor de publicitate la Academia de Teatru şi Film.

Vest-europenii şi nord-americanii au o orientare dominantă pe termen scurt. Sunt mereu grăbiți, preciși în relația cu timpul şi se aşteaptă ca negocierile să dureze puțin. După cum arată Hiltrop şi Udall (*Arta negocierii*, Teora, p. 115), acest „spirit de grabă îi dezavantajează comparativ cu partenerii mai puțin grăbiți din culturi orientate pe termen lung, cum ar fi Singapore, Brazilia sau Taiwan". În sprijinul acestei afirmații se aduce exemplul unei companii braziliene care a invitat un grup de negociatori americani în scopul reînnoirii unui contract, cu o săptămână înainte de expirarea acestuia. Americanii s-au grăbit şi au făcut mai multe concesii decât s-ar fi cuvenit. Aceeaşi strategie ar fi eşuat cu negociatori chinezi sau taiwanezi.

Problema organizării spațiului de negociere privește, în special, zonele și distanțele interpersonale, care trebuie respectate între partenerii ce aparțin unor culturi diferite. Americanii, scandinavii, englezii și germanii, de pildă, au nevoie de un spațiu personal relativ mai mare. Arabii pot negocia mult mai bine aproape, „nas în nas".

Antropologul american E.T. Hall descrie o întâlnire la sediul ONU între un diplomat englez și altul arab în termenii unui „vals" în care, practic, arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute bune (vezi și capitolul privind proxemica). Este o mostră concludentă pentru dificultățile suplimentare ce apar în comunicarea inter-culturală, în care interlocutorii vin cu percepții diferite asupra proximității interumane.

În cultura europeană, apropierea apare firească între bărbați și femei aflați în relații intime, este tolerată și între femei, dar mai greu între bărbați. În cultura arabă (în Egipt, de pildă), nu este nimic jenant în faptul că doi bărbați merg pe stradă ținându-se de mână.

Întinderea spațiului personal variază relativ mult în funcție de psihologia și temperamentul persoanei, dar și funcție de factori demografici și culturali. În Japonia, de pildă, spațiul personal este mai restrâns, iar japonezii suportă mai bine aglomerația. În schimb, în timpul conversației, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor, dacă întind mâna. Românii discută bine la distanța corespunzătoare încheieturii mâinii, în timp ce arabii și negrii conversează bine la distanța corespunzătoare cotului.

Eticheta afacerilor

Eticheta și ritualul întâlnirilor de afaceri prezintă numeroase „ciudățenii" culturale care pot da naștere la confuzii și gafe.

Germanii și japonezii țin în cel mai înalt grad la aspectele formale ale etichetei. Folosirea prenumelui este o raritate în adresarea directă, cu excepția membrilor familiei și prietenilor apropiați. Forma niponă pentru „Dle..." este „San" și, plasată după nume (Prutianu san), este obligatorie până când ești invitat în mod expres la familiarități. Formula de respect ultra-înalt este „Sama" (Prutianu Sama), apelată în cazuri rare. La nemți, adresarea formală este cu „Herr Doktor", respectiv cu „Frau", pentru femei, aproape indiferent de starea civilă.

Francezii pot fi, uneori, mai reticenți la folosirea englezei ca limbă de afaceri.

La arabi, sosirea cu mare întârziere la întâlniri nu este percepută ca o încălcare a regulilor etichetei, ba chiar din contra, atunci când oaspetele are un rang mai înalt sau este mai bogat decât gazda. Eticheta arabă nu exclude nici faptul ca oaspetele să se descalțe în biroul gazdei.

În Europa și America, dacă ești invitat la o masă de afaceri, poate fi nepoliticos să pleci imediat după ce s-a terminat masa. Dimpotrivă, în Arabia Saudită și în alte țări arabe ar fi nepoliticos să rămâi până la sfârșitul mesei. Eticheta cere să te ridici și să pleci mai înainte de a se termina masa. De altfel, masa poate dura 7-8 ceasuri, în care se aduc pe rând numeroase feluri de mâncare. Faptul că încep să se repete unele platouri - de pildă, felul opt repetă primul fel, iar al nouălea repetă pe al doilea – este semn că masa și vizita s-au încheiat.

O problemă poate fi și alegerea momentului în care încep discuțiile de afaceri. Occidentalii pot începe chiar după primele schimburi de cuvinte. În unele țări arabe (Arabia Saudită, de exemplu), așa ceva ar fi o necuviință; mai întâi, este obligatoriu schimbul de favoruri și daruri, o dată cu servitul ceaiului sau cafelei. În general, la arabi, discuțiile au loc înainte de masă, iar la europeni, după masă.

Acordurile verbale telefonice pot fi suficiente pentru americani. Strângerea mâinilor este aproape universal acceptată, dar atingerile și îmbrățișările în public pot fi penibile în China sau Japonia. Japonezul ar putea saluta ca la el acasă. În Egipt, bărbații pot fi luați de mână pe stradă.

În general, în cultura asiatică, ritualul și ambianța pot fi mai importante decât mesajul verbal. Cuvintele nu contează, ritualul e important.

În Japonia, cărțile de vizită se oferă și se acceptă cu ambele mâini, la prima întâlnire.

Exprimarea acordului prin semnarea documentațiilor scrise tinde să devină o regulă transculturală.

Gestica

Gestul de a da din cap poate avea semnificaţii contradictorii în ţări şi culturi diferite. În Bulgaria sau Albania, de pildă, a da din cap de sus în jos înseamnă „NU”, iar a clătina din cap de la dreapta la stânga înseamnă „DA”. La turci, se semnalizează „NU” lăsând capul pe spate, cu ochii închişi. Gestul de a face din ochi poate avea alte semnificaţii contradictorii, în ţări diferite. Gesturi precum privitul printre degete, indicarea cu piciorul (la turci, la arabi) sau mascarea ochilor cu mâna pot fi considerate ofensatoare.

Există şi semnale universale, marcate de o puternică amprentă culturală. De pildă, „V”-ul format prin deschiderea degetelor arătător şi mijlociu, folosit de Churchill în al doilea război mondial, a devenit semnul victoriei, în întreaga lume. Cu toate acestea, chiar în Anglia, acest gest are şi semnificaţia unei propuneri indecente, dacă palma este puţin răsucită cu dosul către partener(ă).

Arătarea braţului drept încordat, cu pumnul închis, strângând cu cealaltă mână încheietura antebraţului constituie o insultă sexuală la noi şi la alţii. Acelaşi gest, în Austria, în Tunisia şi în ţări scandinave, indică forţa masculină, este un fel de a omagia şi nu are nimic obscen. În Austria se urează succes arătând pumnul.

Pumnul strâns, cu degetul mare între arătător şi mijlociu, are la români, francezi, greci sau turci semnificaţia unei insulte. Pentru portughezi, în schimb, acelaşi gest are semnificaţia unei urări de „a fi ferit de tot ceea ce este rău”.

Gestul degetelor „inel” pentru „OK”-ul american are în unele ţări mediteraneene semnificaţia homosexualităţii, în Franţa înseamnă „zero”, iar în Japonia înseamnă „bani”. Gestul degetului mare în semn de „OK” are de asemenea mai multe înţelesuri, inclusiv unul ordinar, obscen.

Limba şi translatorul

Diferenţa cea mai evidentă dintre două culturi este limba. Acest lucru nu trebuie să ne îngrijoreze pentru că tocmai diferenţele cele mai evidente sunt şi cele mai puţin periculoase. Diferenţele lingvistice sunt uşor de depăşit. Indiferent de cultură, oamenii folosesc un amestec de limbaj verbal (oral şi scris), limbaj al vocii şi limbaj al trupului, ca şi o sumedenie de alte simboluri vizuale şi semnale acustice. Mulţi naufragiaţi în mijlocul unor populaţii cu limbi total necunoscute au găsit uşor elemente de legătură între limbi şi s-au înţeles surprinzător de repede cu băştinaşii.

Desigur, limba poate ridica bariere între culturi. Graba unor interpretări poate genera şi gafe, atunci când sunete şi cuvinte similare au înţelesuri total diferite în limbi diferite. *Îmi vine în minte o întâmplare veselă de prin 1995, când am asistat la o masă de afaceri oferită de „Fortus” Iaşi în deschiderea unei runde de negocieri cu o delegaţie chineză. Şeful delegaţiei chineze s-a apropiat de directorul combinatului şi a ciocnit paharul pronunţând cu o mină sobră: „Cambei”(urare în limba chineză). Directorul a spus „Noroc”, dar s-a schimbat brusc la faţă. S-a simţit jenat şi nu a mai fost în formă toată seara în care s-a negociat două ceasuri şi jumătate. Chinezul a simţit ceva şi celorlalţi convivi, li s-a adresat fie cu „noroc”, fie cu englezescul „cheers”. Abia a doua zi, respectivul director a aflat că i s-a făcut o urare în limba chineză. A râs, dar era cam târziu.*

Problema limbii se ridică, inevitabil, în cazurile în care nu cunoaştem limba partenerului străin, dar şi atunci când (din raţiuni tactice) nu vrem să vorbim limba lui, chiar dacă o ştim. În mod firesc, cineva va formula opţiunea pentru o limbă vorbită în comun sau va cere un translator. Cine propune translatorul? Noi sau el? Nu-i cumva este mai sigur să avem translatorul nostru, chiar dacă există deja unul, adus de partener? Răspunsul la această întrebare este, de regulă, pozitiv; interpretul propriu, chiar de nu străluceşte, înseamnă un om în plus şi un grad de siguranţă sporit. Dar dacă asta va ofensa partenerul? Este corect şi protocolar să ne asigurăm că partenerul nu are obiecţii faţă de interpretul propus de noi. N-ar fi bine să învăţăm câteva cuvinte în limba partenerului (măcar unele expresii de salut şi mulţumire), pentru a-i arăta consideraţie şi bunăvoinţă? Am enunţat doar câteva dintre întrebările care au nevoie de răspuns în astfel de situaţii.

Documentele relevante pentru negociere se întocmesc în ambele limbi ale părților negociatoare, eventual încă într-o limbă de largă circulație. În general, se cer scuze partenerului pentru faptul că nu-i vorbim limba, oricât de neînsemnată ar fi aceasta.

Îmbrăcămintea

Ca regulă generală, ținuta conservatoare și protocolară în stil occidental nu ridică probleme aproape nicăieri în lume. Pentru noi, românii, cel mai bun lucru este acela de a ne îmbrăca așa cum o facem de obicei, în propria cultură, dacă negocierile nu sunt de lungă durată. Constatăm însă cu ușurință că indienii sau arabii aflați în Europa, inclusiv în România, pe termen mai lung își însușesc portul locului. Cel puțin aparent, nu-i obligă nimeni să o facă. Vom face și noi același lucru într-o situație sau într-o țară în care ar putea fi periculos sau total nepoliticos să păstrăm portul obișnuit, ca și atunci când negocierile se prelungesc dintr-un motiv sau altul.

Ținuta de afaceri „standard" (cravată și costum, nici măcar sacou și pantalon) este, practic, obligatorie și în mediile de afaceri din Europa Occidentală și SUA. În special, în mediile bancare, în administrație și în societățile de asigurări ținuta are caracter cvasi-obligatoriu. Este respectată chiar și de șeicii arabi, ca și de jurnaliștii acreditați la diverse întâlniri internaționale de afaceri, cu regim de protocol impus.

În cultura asiatică, în particular, în China și Japonia, culoarea deschisă a îmbrăcămintei este inadecvată (ținută de doliu). În Japonia, costumul și cravata sunt austere și de culoare închisă. În unele țări islamice, bărbaților le este interzis să poarte pantaloni scurți. În principiu, femeile arabe nu-și scot feregeaua. Pe plajele Libanului, destule femei din lumea arabă intră și în mare fără să se dezbrace.

(Etica și) Puterea de negociere

Problemele care se ridică, din acest punct de vedere, privesc gradul de importanță pe care îl au factorii subiectivi în persuasiunea și argumentația specifice comunicării inter-culturale. Aspectele religioase constituie un prim exemplu de teren minat. Într-o relație cu un fundamentalist arab, de pildă, nu se va putea trece ușor peste argumentele de ordin religios. A le aduce în discuție ar putea fi o gravă greșeală tactică.

Aspectele privind percepția autorității și prestanței vârstei pot fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. Nu-i nici o problemă dacă trimitem o echipă de tineri să negocieze cu nord-americanii, dar poate fi un risc prea mare să nu includem în echipă și persoane în vârstă dacă partenerii de negociere sunt japonezi, taiwanezi sau germani.

Sexul poate fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. În țările islamice, de pildă, ar fi riscant ca negociatorul șef să fie o femeie.

Descendența aristocratică, nivelul studiilor și competența profesională sunt alte posibile surse de putere de negociere.

Apartenența politică a partenerilor de negociere și ideologia dominantă îmbrățișată de ei pot fi o altă sursă de putere, slăbiciune sau conflict.

Comunicarea mai poate fi distorsionată de încrederea sau neîncrederea atribuită studiilor și calificării. Titlurile științifice, diplomele de master sau renumele universităților absolvite de negociatori pot fi surse de probitate și autoritate.

Contextul tehnologic

Sonda spațială americană Climate Orbiter s-a prăbușit pe Marte, în 1998, pentru că cele două echipe de supraveghere și dirijare a zborului, una americană și alta europeană, se raportau la sisteme metrice diferite. Americanii măsurau distanțele în mile, picioare și inci, iar europenii în metri. Comenzile erau transmise într-un sistem și aplicate în celălalt. Ignorarea diferențelor a făcut ca sonda să se zdrobească în loc să se așeze lin pe suprafața planetei.

În negocierea aspectelor tehnice şi tehnologice internaţionale, pot apărea şi alte neînţelegeri de aceeaşi natură, dacă se ignoră diferenţele, în ultimă instanţă culturale, din sfera tehnicii şi tehnologiei. E nevoie de catastrofe pentru a conştientiza aceste lucruri?

Contextul religios(şi politic)

Într-un interviu televizat, antrenorul naţionalei de fotbal a României, Anghel Iordănescu, abia întors din Emirate, invoca nesiguranţa provocată europeanului de sintagma islamică „Ins Alah" (Cum o fi voia lui Alah). Pentru că nu avea sensul explicit de afirmaţie sau negaţie, sintagma eluda angajamentul ferm al partenerilor.

Diferenţele privind contextul religios sunt adesea insurmontabile. Pe această temă, de pildă, ne putem întreba dacă anumite grupuri de negociatori, separate prin tradiţii religioase, pot sau nu să lucreze împreună şi să se înţeleagă. Probleme asemănătoare ridică şi tradiţiile artistice. Helmuth Schmidt, de pildă, a afirmat că dezastrul operaţiunilor FMI în Rusia se explică şi prin necunoaşterea literaturii lui Dostoievski, a muzicii lui Ceaikovski şi a ortodoxiei de către experţii Fondului Monetar.

În negocierea multiculturală, este obligatoriu să se caute răspunsuri la cel puţin câteva întrebări simple: Ce agendă de lucru să propunem partenerului? Care sunt zilele de sărbătoare în care nu se fac afaceri în ţara sa? Care sunt orele de rugăciune? Care sunt reperele cheie ale religiei sale? Ce sistem politic este dominant în ţara lui? În lumea afacerilor este binecunoscut faptul că, de sărbători, se munceşte puţin, dar se cumpără mult.

Astfel de întrebări nu privesc doar ţări din lumea arabă, budistă sau shintoistă, ci chiar şi pe cele europene. În Germania sau Spania, de pildă, de Paşte nu se fac afaceri decât, ca excepţie, în micul comerţ stradal. Asta ca să nu mai vorbim de sărbătoarea Sabbath-ului în cultul mozaic sau a Ramadanului, în lumea islamică.

Prejudecăţile

Problemele care se ridică, din acest punct de vedere, se referă la aceea că, adesea, la începutul negocierilor, poate fi necesar şi oportun să luptăm pentru a demonta sau corecta părerile pe care alte popoare şi culturi şi le-au format, în mod mai mult sau mai puţin eronat, faţă de noi, românii. Occidentalii, de pildă, ne percep uneori ca fiind hoţi, leneşi şi buni băutori sau, în orice caz, nu prea loiali şi harnici din fire. Uneori, ne văd şi puţintel barbari, copleşiţi de sărăcie, mizerie, copii handicapaţi şi copii ai străzii. Ne confundă adesea cu „romanian gipsy", dată fiind şi ponderea ridicată a rromilor în totalul populaţiei. În plus, prescurtarea „rom" din paşaportul cetăţenilor români favorizează această percepţie. Mulţi occidentali şi-au format aceste prejudecăţi din prima pagină a ziarelor şi din observarea directă a ţiganilor români ajunşi în Occident.

Ca un alt exemplu, românii şi alţi est-europeni nu acordă o importanţă specială asigurărilor de capital, de viaţă şi sănătate, în folosul familiei. Occidentalii percep acest lucru ca pe o dovadă de iresponsabilitate şi imaturitate.

La rândul nostru, avem propriile prejudecăţi în ceea ce-i priveşte pe occidentali. ~i percepem pe americani ca fiind buni băutori, fumători şi jucători etc., conform cu imaginea vândută în filmele comerciale. În realitate, nu este deloc aşa; opt din zece americani sunt ofensaţi de fumul de ţigară şi beau mai puţin alcool decât noi.

Eticheta cuvântului scris

În mod cert, există o variabilitate culturală a etichetei cuvântului scris. Prima regulă importantă a corespondenţei de afaceri sună aşa: „Înţelege-l pe destinatar, mai înainte de a-i scrie!". Apoi, asigură-te că ştii formula de adresare, numele şi adresa corectă. În continuare, evaluează şi indică nivelul de confidenţialitate al scrisorii: „Confidenţial", „Personal şi confidenţial", „Personal" sau „Secret". Astfel de menţiuni limitează accesul la document.

În principiu, există corespondenţă de afaceri oficială, purtată cu respectarea aspectului formal al unor canoane precise, dar există şi corespondenţă informală. Există însă culturi, cea japoneză de pildă, în care scrierea poate avea doar caracter formal, oficial. Umorul nu are loc aici. Mesajul scris este, întotdeauna, de foarte mare importanţă şi luat foarte în serios.

Corespondența pentru japonezi trebuie pregătită cu mult formalism şi rigoare, iar deschiderile onorifice sunt obligatorii.

Americanii sunt mult mai liberi şi neconvenționali, din acest punct de vedere. Vest-europenii, cu excepția germanilor, sunt la fel. În orice caz, documentarea afacerilor în țări diferite nu se deosebeşte doar în forma de prezentare, ci şi în structură, în ton, în stil şi grad de detaliere. Documentele germane, de exemplu, sunt concise, sobre şi au un grad ridicat de detaliere şi precizie.

Cele specifice popoarelor latine accentuează stilul politicos şi rămân adesea la nivelul unor concepte generale, destul de imprecise. Formulele finale de politețe (de genul: „With our best regards") diferă de la o cultură la alta. În țările europene, de regulă, se folosesc două semnături, din care una a superiorului. La nord-americani este suficientă una singură. Francezii, ca şi americanii recurg destul de repede numele mic, ca semn de prietenie şi încredere, dar germanii îl consideră mai curând o ofensă, un semn de dispreț. La ei, respect înseamnă titlurile şi numele de familie. În plus, mai toți germanii țin mult la titlul de „Doctor".

Antrenamentul nr. ...
Relaționare interculturală

Descrieți o experiență personală de comunicare interculturală, reuşită sau nu. Dacă nu aveți la îndemână o experiență personală memorabilă de acest gen, descrieți experiența unei alte pesroane din anturaj sau a unui personaj dintr-un film sau o carte.

Capitolul III
VOCEA. ANTRENAMENTUL VORBIRII

Îți aminteşti cumva o proză cu nume frumos şi trist, de William Saroyan: *Pribeag, sărman şi ars de dor?* Ea reînvie o scenă din copilăria de emigrant a scritorului american cu sânge armean. Un unchi al său venea în casă cu un arab, la "cafea şi tutun". Rămâneau amândoi ceasuri în şir într-o incredibilă tăcere, cu înțeles doar de ei ştiut. Nedumerit, într-o bună zi, copilul întreabă pe maică-sa:

"Ei, ce-au făcut?
Păi, au vorbit.
Ba n-au vorbit nimica. Cum poți vorbi, dacă nu spui cuvinte!?
Ei, uite aşa, vorbeşti fără cuvinte. Că doar cu toții ne vorbim mereu fără cuvinte.
Atunci la ce mai sunt bune cuvintele?
Prea bune nu sunt ele niciodată. Adesea, ascund ce-ar fi de spus cu adevărat şi n-ai vrea să afle alții.
Şi ei vorbesc? întreabă iarăşi copilul.
Aşa cred, a spus mama. *Nu deschid gura, dar vorbesc tot timpul şi n-au nevoie de cuvinte.*
Şi crezi că ştiu despre ce vorbesc?
Desigur, zice mama"

Ura! Acest fragment de proză încununată cu Premiul Nobel mă scuteşte de o lungă şi savantă teorie introductivă asupra comunicării inter-umane *fără de cuvinte*.

VOCEA

Aminteşte-ți, acum, o conversație telefonică sau purtată pe întuneric cu o persoană necunoscută, căreia nu-i vedeai chipul! Conştientizezi uriaşa cantitate de informații pe care acea persoană le dezvăluie brusc despre sine, în clipa în care deschide gura şi rosteşte primele câteva cuvinte?

Afli, parcă instantaneu, dacă persoana este bărbat sau femeie, tânără sau în vârstă, calmă sau nervoasă, liniştită sau speriată, odihnită sau obosită, energică sau moale, hotărâtă sau şovăielnică, grăbită sau răbdătoare, sinceră sau prefăcută, dominatoare

sau supusă, cooperantă sau competitivă, prietenoasă sau amenințătoare şi încă o sumedenie de alte „date primare” despre acea persoană.

Surprinşi sau nu, vom accepta fără rezerve faptul că toate aceste informații despre acea persoană ți-au fost transmise nu atât prin înțelesul cuvintelor rostite de ea, cât prin tonul şi modulația vocii sale. Iată o primă lecție banală, dar plină de tâlc, bună pentru a netezi drumul către ceea ce numim limbajul vocii sau paraverbalul.

Din păcate, vorbitori şi ascultători deopotrivă, ne-am obişnuit să fim atenți mai curând la ceea ce spun cuvintele*, limbaj verbal*, decât la ceea ce spune vocea care le rosteşte, *limbaj paraverbal.* La nivel conştient, deja acordăm cuvintelor o importanță exagerată, nemeritat de mare şi, mare greşeală, ne antrenăm zilnic în marginalizarea mesajului vocii care le rosteşte.

Inițiatic şi demonstrativ pentru exercițiul limbajului paraverbal, mai înainte de o abordare sistematică, vom face un popas instructiv asupra câtorva manifestări vocale lipsite de conținut verbal, cum ar fi râsul, geamătul, oftatul, tusea seacă şi dresul vocii.

Râsul

De cele mai multe ori, râsul este o manifestare umană asociată veseliei, destinderii şi bucuriei interioare. Eliberează tensiunile psihice şi lucrează ca un puternic factor antidepresiv. La nivel fiziologic, pe durata unui râs autentic, mişcările ritmice ale diafragmei stimulează secreția unor endorfine care amplifică buna dispoziție. Ce-i drept, acelaşi mecanism este pus în funcțiune şi pe durata unui plâns zguduitor, cu paradoxal efect liniştitor.

Există însă şi un râs amar, fals, însoțit de o expresia contradictorie a feței, când colțurile gurii sunt căzute. Are o reverberație disonantă şi tristă. Zâmbetul şi râsul sunt strâmbe atunci când un colț al gurii este ridicat, iar altul căzut. Zâmbetul strâmb este afişat politicos de şeful care refuză o favoare sau de bancherul care refuză un credit.

Există şi un râs disprețuitor, un altul răutăcios şi încă un altul batjocoritor. Sunt falsuri. Râsul fals şi artificial este o imitație a râsului curat şi sănătos.

Râsul este o manifestarea a vocii, a mimicii faciale, a întregului corp. Claudia Schäfer, expert în limbajul trupului, a bservat că, pe o scară de la unu la zece (1-10) a intensității unui râs din ce în ce mai autentic şi debordant, se întâmplă gradual şi aproximativ în succesiunea indicată, următoarele maifestări non-verbale:

- Întâi surâsul şi, apoi, izbucnirea în râs;
- gura se deschide din ce în ce mai larg;
- colțurile gurii se deplasează tot mai în lateral, spre urechi;
- nasul se încrețeşte;
- sunetul se apropie tot mai mult de strigăt sau lătrat;
- ochii se închid “cu lacrimi”, iar pielea din jurul lor face dungi multe şi mici;
- capul cade tot mai pe spate şi umerii se ridică;
- apare o mişcare de legănare a trupului;
- persoana se auto-îmbrățişează (autoatingere), cuprinzându-şi trupul cu mâinile;

- declanşează un mod oarecare de a bate din picioare.

În urma cercetării mai multor eşantioane de vorbitori ai unor diverse limbi europene, Vera Birkenbihl, directoarea Institutului German de Studii Cerebrale, propune o clasificare sumară a expresiilor râsului, identificate după vocala dominantă, articulată involuntar. În această idee, autoarea invită la nuanțare, făcând o distincție subtilă între între cîteva moduri de a râde:

Haha!

Râsul *"în A sau Ă",* debordat prin gura larg deschisă şi pornit din inimă, este cel mai sănătos, mai terapeutic şi contagios cu putință. El exprimă vitalitate, bună dispoziție şi sinceritate. El oferă şi anturajului o senzație de uşurare şi eliberează unele tensiuni psihice. Este reconfortant şi contagios în sensul cel mai pozitiv posibil;

Hehe!

Râsul *"în E" e*ste un fel de a râde behăit, cel mai adesea, aruncând o mască veselă peste o atitudine răutăcioasă sau amenințătoare. Intenția ascunsă în spatele râsului "în E" este mai curând una de distanțare, înfricoşare sau devalorizare a anturajului. Este un fel de a "râde în nas", a râde de cineva sau a râde de ceva. Un fel de a râde disprețuitor, batjocoritor, malițios. De regulă, majoritatea persoanelor care aud un "râs în E" resimt mai curâd teamă şi alte emoții neplăcute. Râsul „în E"nu este contagios, altfel decât accidental, când anturajul mimează sau împărtăşeşte malița. El maschează stări subtile de nesiguranță şi teamă.

Hihi!

Râsul *"în I sau Î" e*ste mai curând un chicotit, un râs naiv, de "gâsculiță". Adesea, pare a fi un fel de râde scăpat fără voie de către cineva care ar fi vrut mai curând să-l rețină şi să-şi înfrâneze nişte impulsuri şi porniri vinovate. Râsul *"în I"* pare să exprime adesea o bucurie infantilă, vinovată şi reținută totodată, de a încălca o regulă, o conduită.

Hoho!

Râsul *"în O" e*ste un fel de râde care exprimă şi indică surpriza de a se fi întâmplat ceva plăcut şi hazliu, în mod cu totul neaşteptat. Totodată, râsul *"în O"* are adesea ceva uşor forțat, încărcat cu o doză de neîncredere, încă neîmprăştiată. Este şi motivul pentru care, adesea, râsul *"în O"* nu destinde atât pe cât tensionează.

Huhu!

Râsul *"în U",* mult mai rar întâlnit decât celelalte modalități de a râde, poartă o încărcătură morbidă, cu tonuri de sarcastic şi lugubru. Seamănă cu țipătul cucuvaiei şi cu urletul lupilor şi nu mai este vorba de un râs propriu-zis, ci mai curând de o parodie de râs, care exprimă spaime şi angoase. Nu are nimic vesel.

Geamătul şi oftatul

Ne referim la manifestările vocale din gama gemetelor şi oftatului lipsite de un conținut verbal explicit. Ce-i drept, semnificația lor depinde, în general, de context. Nu sunt nefireşti, dacă se manifestă rar şi accidental. Se pot transforma într-o problemă reală doar atunci când intervin repetitiv şi sistematic în vorbire şi se repetă obsedant, indiferent de context. Când ajung să se manifeste spontan, mai degrabă fără a fi conştientizate de persoane care le emit cu frecvență mare.

Este vorba de acele persoane marcate de o tristețe adâncă şi difuză, aproape continuă, care oftează şi gem, aproape indiferent de context şi anturaj. Atunci, pot fi interpretate ca semnale paraverbale ale unui pesimism profund, ale unor depresii sau ale unor frustrări şi suferințe interiorizate, refulate, scăpate de sub controlul conştientului. Dacă aceste manifestări vocale nu sunt corijate din timp, atitudinea morbidă şi depresivă a persoanei riscă să declanşeze frecvent maladii organice, induse psihosomatic (Birkenbihl).

Partea proastă este aceea că astfel de persoane ajung repede să fie mai curând evitate sau ocolite de ceilalți. Suferința lor tinde să devină contagioasă şi ajung să inducă şi aturajului o anumită doză de tristețe şi depresie. Cu timpul, oamenii iremediabil trişti sunt izolați, iar asta îi face şi mai trişti, motiv pentru care vor ofta şi mai des. La fel se întâmplă şi persoanelor care nu mai pridídesc să se vaiete şi jeluiască. În vorbirea lor se instalează un ton tot mai văicărit şi plângăcios. Există poate şi un gen anume de „jelanie mioritică", caracteristică românilor, mai ales celor din vechiul regat.

Abordate într-o manieră terapeutică, emisiile superflue de oftaturi, gemete şi jeluiri mai mult sau mai puțin gratuite, pot fi conştientizate, oferind acestor persoane o şansă.

Tusea şi dresul vocii

Există persoane la care tusea seacă sau maniera insistentă de a-şi drege vocea înainte sau în timpul rostirii unor cuvinte are o cauză organică, bine determinată, cum ar fi iritațiile şi răguşeala produse de fumat sau răceală. Acest fapt nu pare a fi nefiresc, dar invită vorbitorul să-şi asume responsabilități în sensul grijei pentru voce.

Cu adevărat, însă, nu despre astfel de persoane şi situații dorim să vorbim aici. Aceste semnale ale vocii transmit mesaje mult mai subtile şi importante, atunci când tusea seacă şi dresul insistent al vocii nu au o cauză organică explicită. Ele semnalează faptul că persoana care le produce este chinuită de o „iritație" de natură psihică Aceasta poate fi o apăsaare, o presiune internă cauzată de o îngrijorare, de oboseală avansată, de tristețe sau de disconfort de care încearcă să scape, să se dispenseze. Dacă astfel de manifestări nu sunt luate în seamă şi tratate sau corijate la timp, ele se cronicizează şi pot avea urmări psihosomatice grave.

LIMBAJUL PARAVERBAL PROPRIU-ZIS

Îți aminteşti, poate, o amuzantă povestire autobiografică de Mark Twain, în care scriitorul îşi justifica întârzierea la o petrecere cu o frază de genul:

„*Îmi cer scuze, Doamnă! A trebuit să o înjunghii pe mătuşă-mea şi treaba asta mi-a luat ceva timp*".

A rostit cuvintele răspicat, cu toată puterea, pe un ton serios şi natural, în timp ce oferea gazdei uriaşul buchet de flori. Doamna i-a răspuns la fel de natural: „*Aha! Nu face nimic. Bine ați venit!*".

Mizez pe forța de sugestie din această scurtă poveste pentru a trece împreună granița dintre mesajul cuvintelor (verbal) şi cel al vocii care le rosteşte (paraverbal).

Faptul remarcabil în această întâmplare este acela că, dincolo de cuvinte, vocea firească în ton, modulație şi ritm a făcut ca mesajul cuvintelor să fie cu totul ignorat, iar primirea musafirului întârziat să decurgă de ca şi cum nu s-ar fi spus nimic neobişnuit**.**

Atunci când înțelesul cuvintelor contrazice mesajul vocii, în mod involuntar şi inconştient, acordăm mai mult credit *vocii şi tonului* decât cuvintelor. În scurta povestire, **mesajul** luat în seamă de gazdă a fost cel **paraverbal,** transmis exclusiv la **nivelul vocal** al comunicării**.**

În registrul limbajului paraverbal, vocea se înalță mai presus de conținutul cuvintelor. Aici, to*nul face muzica.* Limbajul pur al vocii poate fi lipsit de conținut verbal, dar nu şi de emoții.

Mesajul paraverbal este cel codificat în manifestările vocale şi în elementele prozodice care însoțesc vorbirea, provoacând reacții afective, dincolo de înțelesul cuvintelor. Intervenția lui peste conținutul verbal propriu-zis provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificației cuvintelor.

Câteva exemple:

- Hoțule! Cuvântul *hoțule*, fie că-i strigat cu ură cuiva care ne jefuieşte, fie că-i murmurat tandru cuiva drag, rămâne acelaşi, dar semnificația se schimbă o dată cu tonul;
- Fraza: *Îmi face mare plăcere să te întâlnesc!* Ce spune de fapt atunci când este rostită pe un ton repezit şi batjocoritor?

Asta nu înseamnă, Doamne fereşte, că nu mai contează înțelesul cuvintelor. Contează desigur, dar este ca miezul dintr-o nucă; ajungem la el numai dacă spargem coaja.

Mesajul paraverbal nu pare a fi adresat atât rațiuni şi conştientului, pe cât inteligenței emoționale. Mânuit cu abilitate, el devine un puternic instrument de influențare a auditoriului sau anturajului de orice natură, de la cei dragi din jurul nostru până la clienți sau parteneri de negocieri.

Mesajul paraverbal empatizează, încurajează, intimidează, menține presiunea, cedează controlul, obține autoritatea, aprobarea sau refuzul cu mai mare uşurință decât cel verbal.

Antrenamentul nr. 1
Puterea vocii

Propuneți o temă de discuție pătimaşă unui grup de comunicare, format din peste zece membri, aflați într-o încăpere cu luminile stinse. În cursul dezbaterii, moderatorul grupului se va retrage discret din confruntare, lăsând grupul să negocieze liber.

Dacă dezbaterea este aprinsă, chiar pătimaşă, membrii grupului vor interveni la întâmplare, vor vorbi mai mulți deodată, se vor bloca unii pe alții şi vor forma bisericuțe. Practic, cei mai mulți dintre vorbitori nu mai sunti auziți de către toți ceilalți membri ai grupului.

Cu toate acestea, din când în când, unii vorbitori reuşesc să reducă grupul la tăcere şi să-l pună în poziție de ascultare. Când vorbesc ei, pur şi simplu se face linişte.

*Identificați cu grijă şi înregistrați pe bandă momentele de grație când î*ntreg grupul ascultă. *Evaluați înregistrarea şi comentați în grup. Veți descoperi secretul celor care s-au făcut ascultați.*

În mod normal, secretul va fi acela că tonul şi volumul vocii au fost decisive, iar nu cuvintele.

Studiul vocii umane a dovedit că fiecare persoană are o amprentă vocală unică. Pe Pământ, nu există două voci absolut identice, dar elementele prin care poate fi influențat auditoriul rămân fundamental aceleaşi.

Registrele paraverbalului

Antrenamentul paraverbalului vizează abilitățile de reglare continuă a volumului vocii, până la dobândirea capacității de a vorbi cu un bun control al respirației, fără pierderi de aer, fără stridență, nazalitate sau răguşeală. Urmează abilitatea numită dicție, care privește pronunția clară şi precisă, fără a forța. Apoi, abilitatea de a vorbi pe o gamă largă de tonalități, cu modularea vocii şi reglajul continuu al ritmului vorbirii. Apoi, vine rândul abilității de a folosi pauzele, de a plasa accentele şi bâlbele oratorice, oftaturile, suspinele sau interjecțiile.

Tonul vocii

Tonul vocii este important atât ca tehnică vocală, cât şi ca instrument de convingere. Tonul vocii este cel care transmite sentimentele şi atitudinea, pe când cuvintele transmit doar informația.

Tonul „de bază", recomandat atunci când vrem să fim convingători, este cel „parental", al unui părinte, profesor, preot sau judecător. Acesta înseamnă o voce joasă, care exprimă calmul şi autoritatea, oferind încredere. În mod normal, vocea joasă este însoțită de un fel de a vorbi rar şi apăsat. Psihologii spun că, atunci când primeşte mesaje pe „ton parental", creierul uman are o reacție automată de supunere. În schimb, el are tendința de a ignora sau a trata superficial mesajele primite pe „ton de copil".

Tonul înalt, strident sau smiorcăit, de copil îmbufnat, fie nu prea este luat în seamă, fie trădează nemulțumire, provocare la conflict verbal, teamă sau nervozitate. „Tonul de copil" convinge greu pe cel care ascultă. La nivel subconştient, ascultătorul percepe copilul nesigur, fără experiență şi autoritate, încă neisprăvit (Bruno Medicina, 1998). Atunci când tonul vocii nu-i adecvat cu aspectul exterior al vorbitorului, avem de-a face cu o persoană care se preface.

„Tonul parental" obține efect de autoritate, atenție şi persuasiune pentru că personifică mama, tatăl, bunicul, şeful, profesorul sau alte figuri parentale. El transmite mesaje subliminale de mare încredere, competență şi experiență. La nivel inconştient, el evocă povețele înțelepte ale părinților şi cere supunere.

Când vorbitorul este tensionat sau anxios, corzile vocale se întind ca şi corzile unei viori. Vocea se subțiază, devine stridentă, zgârie şi scârțâie. Calmul şi relaxarea fac tonul să coboare şi vocea devine plină, sigură. Când suntem obosiți, speriați, precipitați, vocea devine aspră, gâtuită.

Volumul vocii

O voce puternică poate fi dovada unei personalități de mare forță şi vitalitate, dar şi a nevoii de a ne simți importanți sau a incapacității de a stăpâni un pătimaş impuls

interior, de exemplu, o izbucnire de furie. O voce forțat puternică poate fi doar o compensare adusă unei slăbiciuni. Volumul vocii ne poate asigura un loc mai în față sau mai la coadă, pentru că ne face să dominăm sau să ne lăsăm dominați.

Oamenii moi, timizi, lipsiți de vitalitate şi putere, vorbesc mai curând încet şi şovăitor. Se tem să exteriorizeze ceea ce simt, se inhibă şi fie rămân periculos de liniştiți, fie îşi pierd suflul. Până şi la mânie, trupul lor secretă puțini hormoni de luptă, adrenalină şi noradrenalină. Cu toate astea, volumul redus al vocii poate fi şi un semn al modestiei, discreției şi siguranței de sine.

Volumul vocii depinde de plămâni si capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de respirație, de poziția corpului şi multe alte elemente care pot fi antrenate prin exercițiu. Volumul vocii poate fi şi trebuie susținut prin dilatarea cutiei toracice. Volumul este mai uşor de antrenat şi controlat decât tonul. Ritmul şi forța respirației sunt esențiale pentru voce. Marii cântăreți de operă stau dovadă. Reglarea volumului ține seama de mărimea încăperii, a auditoriului şi a zgomotului de fond.

Amplificarea vocii poate avea două motivații. Prima priveşte situațiile în care un bătăios vrea să se impună cu glas „mare". Volumul vocii creşte ca reacție de luptă (Vera Birkenbihl). A doua priveşte situațiile în care vorbitorul pasionat, prins de discurs, acționează energic, entuziast. Dă impresia că este agresiv, chiar dacă nu doreşte asta şi nici măcar nu-i conştient de acest lucru.

Plămânii sunt principalii responsabili de volumul vocii. Secretul reuşitei ține de respirația bună şi grija de a păstra suficient aer în piept. Exercițiul următor dezvăluie acest secret.

Antrenamentul nr. 2
Volumul vocii

Pasul 1. *Inspiră adânc, până umpli plămânii cu aer, de la stomac la laringe. Exersează până obții senzația de plămân plin cu aer.*

Pasul 2. *Când plămânii sunt plini, rosteşte cât poți de tare: BUNĂ ZIUA! Împinge aerul cu putere o dată cu sunetele. Repetă până realizezi diferența şi simți vocea mai puternică decât credeai că este!*

Pasul 3. *Rosteşte cuvinte, propoziții şi fraze lungi, având grijă ca plămânii să fie plini. Repetă până când vorbeşti tare, fără să laşi impresia că strigi.*

Claritatea. Dicția

Hai să începem discuția despre dicție şi rostire clară cu un exercițiu!

Antrenamentul nr. 3
Pronunția corectă

Vei pronunța cu voce tare cuvântul echinocțiu, exagerând articularea sunetelor şi a silabelor. Înregistrează vocea sau roagă pe cineva să te asculte. Prima dată, rosteşte cuvântul fără nimic în gură. A doua oară, cu două-trei bomboane pe limbă. A treia oară, cu cinci–şase sau cu creionul între dinți. Ai mai putea rosti cuvântul cu pricina şi cu degetele în gură; întâi unul, apoi două, trei, patru, chiar cinci, dacă mai încap.

De-a lungul exercițiului, piedicile în calea unei articulări corecte şi clare a sunetelor cresc gradat. Vei urmări punctual o silabă, să zicem "ţiu" din "echinocțiu". Va fi rostită astfel încât "ţ" de la început, "i" din mijloc şi "u" din final să fie pronunțate clar, prelungit şi precis delimitate.

Exerciţiul anterior este unul tipic pentru antrenarea abilitaţii de a pronunţa corect şi clar, delimitând net, între ele, sunetele, silabele, cuvintele, propoziţiile şi frazele. Totodată, este şi un exerciţiu demonstrativ pentru percepţia noţiunilor de claritate, articulare sau dicţiune. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se antrenează, precum anticul Demostene.

Vorbitorii care se bâlbâe sau articulează îngăimat constrâng adesea auditoriul să le acorde mai multă atenţie decât merită. Atenţia se concentrează pe sunte, silabe şi cuvinte rostite îngăimat, bâlbâit, prea repede, prea încet sau mormăite. Vorbirea neclară poate fi şi o strategie a unor vorbitori. Cineva care vorbeşte mereu îngăimat nu poate fi bănuit de aşa ceva, dar un vorbitor neclar doar în anumite zone ale discursului, fie nu-i sigur pe ceea ce spune, fie nu-i place, fie are ceva de ascuns. Partea mai puţin inteligibilă din discurs are o semnificaţie ascunsă. Într-o prelegere de două ceasuri, un conferenţiar va vorbi mai încet, mai neclar şi va trece mai repede peste, tocmai peste pasajele pe care nu le stăpâneşte sau care nu-i plac.

Cu cât vorbitorul stăpâneşte mai bine discursul şi nu are nimic de ascuns, cu atât îl va pronunţa mai clar. Articularea neclară lasă o impresie de comoditate sau delăsare. Pe de altă parte, o articulare excesiv de clară şi îngrijită, cu mişcări accentuate ale gurii, poate lăsa impresia unui psihic cam disciplinat şi sever, lipsit de spontaneitate. Un vorbitor echilibrat are o articulare fără excese.

Antrenamentul nr. 4
Exersarea dicţiei

Acest exerciţiu amuzant, în principiu, cunoscut de la jocurile de grădiniţă, merită jucat în grupuri formate din cel puţin patru-cinci persoane. Textele înşiruite în continuare sunt transcrise fiecare pe câte un bileţel distinct, pe care membrii grupului le extrag la întâmplare şi le deschid exact în momentul în care le vine rândul să le citească. Înainte de a deschide bileţelul, persoana care-l va citi dintr-o răsuflare îşi umple gura cu cinci bomboane, dintre care cel puţin două sunt aşezate pe limbă. Este bine ca fiecare jucător să aibă la îndemână un pahar cu apă.

În timp ce o persoană citeşte textul de pe bilet, celelalte transcriu pe o bucată de hârtie exact ceea ce aud din pronunţia lectorului. Textul va fi recitit de atâtea ori cât va fi necesar pentru a scrie „după dictare”. Apoi, se compară ceea ce au scris ascultătorii cu textul de pe bilet. În final, se vor face comentarii şi se vor trage concluzii în grup.

Textul A:
Sică spune Siţei
să se suie seara sus pe scară şi
să scoată sacsia din săcsiac.

Textul B:
S-a suit capra pe piatră,
Piatra a crăpat în patru.
Crăpa-i-ar capul caprei negre-n patru

Cum a crăpat şi piatra-n patru.
Capra neagră calcă-n clinici;
Clinciul crapă capul caprei negre-n cinci.

Textul C:
Sinucisul asasin Silică
Se suise simandicos
Sus pe scândura scăriței.
State-i sortit ca să sară şi
Să sâsâie necontenit.

Textul D:
La tâmplar, în tâmplărie,
S-a-ntâmplat o întâmplare.
Un tâmplar, din întâmplare,
S-a lovit la tâmplă tare.

Textul E:
Boul breaz bârlobreaz,
Lesne a zice boul breaz,
Dar mai lesne a dezbârlobrezi
Bârlobrezitura din boii bârlobrezenilor.

Textul F:
- Rege Paragarafaramos,
Când te vei dezoriginaliza?

•Mă voi dezoriginaliza, când cel mai original dintre cei originali se va dezoriginaliza.

Dar cum cel mai original dintre originali nu se va dezoriginaliza,
Nici eu, cel mai original dintre cei mai originali, nu mă voi dezoriginaliza.

Textul G:
Rică nu ştia să zică
Râu, rățuşcă, rămurică.
Repejor, atunci învață
O poveste despre rață,
Iar acuma ştie a zice
Râuri, rațe, rămurice…

Accentul

Accentul priveşte maniera de a rosti mai apăsat, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă dintr-un cuvânt, un cuvânt dintr-un grup sintactic sau un grup de cuvinte dintr-o frază. El schimbă înțelesul cuvintelor omografe.

Exemple:

- *„tOrturi”* diferit de *„tortUri*”
- *„pOsturi”* diferit de *„postUri*” (accentul cade pe litera indicată cu majusculă)
- “*m**O**bilă”* diferit de *„ mob**I**lă*”
- „S*pală ves**Elă” diferit de „**Spală v**E**selă*” şi
- „*Cât mai putEm, suntem bărbați” diferit de „Cât mai pUtem, suntem bărbații*”.

Accentul schimbă deasemenea şi înțelesul unor grupuri de cuvinte sau al unor fraze. Maniera diferită de a accentua cuvintele în propoziția „*Tu mi-ai adus puțină alinare!?*” este tipică pentru schimbarea înțelesului unei expresii (paleta de sensuri posibile poate fi redată numai oral).

În plus, accentul poate induce subtile mesaje colaterale celui conținut în cuvinte: „*Părerea MEA!*”. Apoi, accentul poate influența direcția atenției ascultătorului. Accentuarea diferită în cuvinte lungi sau în cuvinte compuse poate direcționa şi focaliza atenția exact pe segmentul dorit:

- dacă spun *„douăzecişiCINCI”*, accent pe *cinci*, îl delimtez de 26 sau 24,
- în schimb, dacă spun *„ŞAIZECIşicinci”*, accent pe şaizeci, voi delimita de 75.

Accentul poate fi instrument de manipulare: „*Câte EXEMPLARE din FIECARE SPECIE a luat Moise pe arca lui?*”. Cuvintele cu majuscule sunt rostite mai apăsat, iar atenția auditoriului este orientată către ele, provocând devierea atenției de la înlocuirea lui NOE prin MOISE. Reuşeşte în 6 din 10 cazuri.

Pauzele

Întrebat într-un interviu la Radio Europa FM care este secretul comentariului sportiv de succes, cunoscutul comentator Cristian Țopescu a spus: *“Pauzele făcute la timp. Tăcerile care-l lasă pe asultător să facă propriile comentarii”*

De altfel, fără nici o exagerare, se spune adesea că pauzele din discurs se “aud” cel mai bine. Pur şi simplu, “bubuie”. Chiar dacă pauza înseamnă tăcere, adică „nimic” sub aspectul conținutului verbal, ea poartă importante semnificații paraverbale, care merită a fi „auzite” şi interpretate atent. În grupuri mici, se pot asculta chiar „concerte de linişte”.

O primă categorie de pauze în vorbire este cea care oferă indicii asupra stărilor sufleteşti, emoțiilor, atitudinilor şi intențiilor vorbitorului. Ele subliniază cuvântul sau ideea care merită atenție mărită.

O a doua categorie cuprinde pe cele în care vorbitorul reflectează şi poartă un dialog interior, distras, căzut pe gânduri. Astfel de pauze nu sunt adresate auditoriului, dar semnalează faptul că vorbitorul meditează. Când vorbitorul îşi aminteşte ceva sau când îi vine o idee, are nevoie de o pauză în plin discurs.

O a treia categorie priveşte pauzele retorice, de efect, folosite din rațiuni tactice, pentru a sublinia ideea sau cuvintele ce tocmai au fost sau urmează a fi rostite.

A patra categorie se referă la pauzele invitație, care dau interlocutorului posibilitatea să reacționeze, să se exprime. Adesea, în astfel de pauze, se degustă efectul cuvintelor rostite sau se face loc aplauzelor. Pauzele presărate în discurs

anume ca interlocutorul să reacţioneze au şi ele o încărcătură tactică. Chiar şi pauze datorate stânjenelii cer ceva în mod implict, cer interlocutorului să intervină salvator.

Crainicii radio şi TV folosesc deliberat tehnica pauzelor pentru a se individualiza. Pauzele lungi pot obosi audienţa, dar cele scurte, retorice, bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare.

Destui oratori carismatici vorbesc de o anume bâlbă retorică, cu darul de a atrage simpatii. Astfel de bâlbe şi poticneli cvasi-deliberate au rolul de face oratorul să pară mai apropiat, mai uman, mai "de-al nostru", o persoană ca şi noi, cu slăbiciuni şi defecte.

Melodica vocii

Pentru a energiza publicul şi a-i ţine atenţia trează, vocea are nevoie de alternarea sunetelor joase cu cele înalte, pe o gamă cât mai largă de intonaţii şi inflexiuni. Această melodică a vocii se mai numeşte modulaţie.

Dacă sunetele emise în vorbire nu variază sus-jos şi jos-sus, în valuri succesive, vocea este monotonă şi plicticoasă. Discursul rostit cu astfel de voce indică lipsa de participare afectivă. Dacă tonalitatea se modifică haotic, total aritmic, e posibil să avem de-a face cu o persoană labilă, nu tocmai echilibrată psihic. Modularea ritmică, întrucâtva necontrolată, indică o persoană temperamentală, dar echilibrată.

Melodica şi inflexiunile glasului transmit implicare afectivă, emoţie, sentiment şi atitudine. Exprimă supărare, mulţumire, bucurie, tristeţe, furie, înfricoşare, prietenie, umilinţă sau dominare, fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Îndulceşte sau înăspreşte mesajul verbal. Adesea, modulaţia transformă afirmaţiile în întrebări şi întrebările în afirmaţii. Transformă chiar sensul cuvintelor. Când punem o întrebare ridicăm vocea, ca şi atunci când se apropie o pauză (o virgulă), dar într-un mod diferit. Nuanţele de acest gen sunt dificile în comunicarea scrisă.

Ritmul vorbirii

Atunci când vorbitorul îşi mitraliază auditoriul, debitând cuvintele ca o moară hodorogită, nu-i mai transmite nici un gând, ci doar o senzaţie de alertă şi presiune. Când, din contra, bălmejeşte cuvintele şi le tărăgănează leneş, pe ascultător îl fură somnul.

Vorbirea poate fi calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, „radiofonică", afectată sau precipitată, iar silabele accentuate pot alterna cu altele neaccentuate într-un ritm cu semnificaţii paraverbale. Când ritmul vorbirii este ridicat, mesajul paraverbal este urgenţa. Este imposibil să transmitem urgenţa vorbind rar, alene sau excesiv de calm. Portarul unei clădiri a intrat pe uşă, anunţând lent şi calm incendiul izbucnit la parter şi nimeni nu l-a luat în serios.

În principiu, ritmul vorbirii poate fi considerat:

a) lent, când sunt rostite până la 250 de silabe/minut;
b) normal, când sunt rostite în jur de 250- 450 silabe/minut şi
    - rapid, când sunt rostite în jur de 500 silabe/minut.

Există desigur diferenţe între ceea ce este considerat normalitate la moldoveni, ardeleni sau olteni. Moldovenii vorbesc mai molcom, iar oltenii mai repezit. Există diferenţe şi între viteza vorbirii „normale" de la o persoană la alta. Normal pentru prietenul meu Marin, de pildă, însemnă un ritm cam prea alert pentru mine. Pentru fluenţa comunicării, este mult bine ca ritmurile interlocutorilor să fie sincronizate.

Ritmul vorbirii nu poate creşte când vorbitorul nu stăpâneşte discursul. Pentru a-l creşte, are nevoie de repetiţie, de exerciţiu, lucru important în prezentări şi conferinţe.

Un bun vorbitor schimbă viteza rostirii cuvintelor în concordanţă cu mesajul; ceea ce-i comun şi nesemnificativ este rostit mai repede, iar ceea ce-i nou sau important e rostit rar şi apăsat.

Vorbirea ritmică, cu uşoare fluctuaţii ale ritmicităţii, este caracteristică persoanelor echilibrate, optimiste. Când ritmul vorbirii este regulat ca un metronom pare mecanic şi indică o persoană pedantă, care-şi controlează sentimentele şi ţine să dea dovadă de disciplină şi voinţă de fier. Comenzile militare sunt date în ritm regulat, mecanic. Când ritmul vorbirii fluctuează excesiv de mult, poate indica o persoană oarecum imprevizibilă, cu un psihic labil.

Antrenamentul nr. 5
Invitaţie la dans

Propune grupului de comunicare, (poate fi o echipă de agenţi de vânzări sau o grupă de studenti) să formeze perechi. Fiecare dintre partenerii din fiecare pereche va compune, în gând, un discurs simplu, de 10-15 secunde, prin care doreşte să-şi convingă perechea să mimeze un comportament anume sau să facă un anumit lucru, singură sau împreună.

*Când discursul este gata, partenerii de joc vor rosti discursul cu buzele lipite, fără a deschide gura pentru a pronunţa vreun cuvânt timp de pînă la şase minute. În cele şase minute, câte trei de fiecare, partenerii îşi vor comunica discursul unul altuia, pe rând, de mai multe ori, folosind exclusiv mormăitul: „**Mhm, mmhm, mhmmm**”. Numai dacă mormăitul nu va fi suficient pentru transmiterea mesajului, unele perechi vor putea folosi şi pantomima.*

În mod normal, dacă exerciţiul este practicat cu dăruire, cel puţin două treimi din discursuri îşi vor atinge ţinta. Urmează comentarii şi explicaţii, acolo unde „oratorii” nu au fost convingători. Este un exerciţiu terapeutic, dar şi un relevant experiment de comunicare paraverbală.

Combinaţiile vocale

Cele mai eficace combinaţii vocale privesc simultan tonul, volumul şi ritmul vorbirii. Ele conferă sensul global al mesajului vorbit. Dacă cineva spune „Bună ziua” şi foloseşte vocea la volum mare, ritm rapid şi ton grav, sensul mesajului va fi încărcat de emotii mai curând negative, de mânie şi agresivitate. Dacă volumul coboară, ritmul se duce către mediu şi tonul devine cald, sensul mesajului se schimbă complet. Aproape oricare ar fi cuvintele, lucrurile stau cam la fel.

Antrenamentul nr. 6
Cartea cu poveşti
Grupul: 4-10 persoane,
Durata: 10-20 minute,
Recuzita: 3-4 cărţi sau texte cu dialog şi 8-12 bilețele albe.

Pasul. 1: Pentru început, participanţii întocmesc o listă de emoţii, sentimente şi atitudini umane, cât mai lungă şi diversificată cu putinţă. Înşiruirea de mai jos poate fi luată ca exemplu, fără a fi considerată limitativă. Important este ca lista să fie construită spontan, astfel ca grupul să se regăsească în ea.

- *Pasiune/Entuziasm/Exaltare*

- *Mânie/Furie*
- *Tristeţe/Mâhnire*
- *Duioşie/Tandreţe*
- *Prietenie/Dragoste*
- *Ură/Duşmănie*
- *Sobrietate/Scorţoşenie*
- *Frică/Disperare*
- *Bucurie/Veselie*
- *Ironie/Neîncredere*
- *Mândrie/Îngâmfare*
- *Umilinţă*
- *Vinovăţie*
- *Dezamăgire/Frustrare*
- *Plictiseală/Lehamite*
- *Grabă/Nerăbdare*
- *Oboseală/Copleşire*
- *Durere/Deprimare*
- *Fermitate/Hotărâre/Siguranţă etc.*

Pasul 2: Apoi, din lista întocmită de grup sunt selectate 8-12 emoţii, sentimente şi atitudini care urmează a fi înscrise fiecare pe câte un bileţel, iar bileţelele sunt aşezate pe masă, la întâmplare, cu faţa nescrisă deasupra.

Pasul 3: După un criteriu oarecare (alfabet, vârstă, zodie etc.) se stabileşte ordinea în care persoanele din grup vor face lectura unuia din textele ce urmează a fi convenite în pasul următor.

Pasul 4: De comun acord, grupul alege textele ce urmează a fi lecturate de jucători. Textele pote fi alese absolut la întâmplare, ca mici fragmente dintr-o proză oarecare. De regulă, cad mai bine textele cu dialoguri, eventual, rupte dintr-o poveste cunoscută de mai toată lumea.

Pasul 5: Prima persoană în ordinea convenită la pasul 3 începe lectura unui text, la alegere. În timpul lecturii, pe rând, ceilalţi membri ai grupului ridică câte un bileţel de pe masă şi îl arată lectorului. Acesta, indiferent de conţinutul textului, are obligaţia să îl citească simulând cît mai fidel cu putinţă trăirea emoţiei, sentimentului sau atitudinii înscrise pe bileţel.

Pasul 6: Comentarii şi concluzii în grup

Exemplu:

Ultima dată când am exersat acest joc la un training în Programare neurolingvistică, mi-a căzut următorul fragment din povestea „Greuceanu”. Sentimentele şi emoţiile solicitate pe bileţele arătate în timpul lecturii au fost aproximativ cele înscrise în paranteze:

(Duioşie)

„Şi se luptară şi se luptară, până ce ajunse vremea la nămiezi şi osteniră. Atunci trecu pe deasupra lor un corb carele se legăna prin văzduh şi căta la lupta lor. Văzându-l, zmeul îi zise:

(Ironie)

- Corbule, corbule, pasăre cernită, adu-mi tu mie un cioc de apă şi-ţi voi da de mâncare un voinic cu calul lui cu tot.

(Ură)

Zise şi Greuceanu:
- Corbule, corbule, mie să-mi aduci un cioc de apă dulce, căci ți-oi da de mâncare trei leşuri de zmeu şi trei de cal.

(Frică)
Corbul aduse lui Greuceanu un cioc de apă dulce şi împuternicindu-se el, unde ridică, nene, o dată pe zmeu şi, trântindu-mi-l, îl bagă în pământ până la gât.

(Tandrețe/Alint)
- Spune-mi, zmeule spurcat, unde ai ascuns tu soarele şi luna, căci nu mai ai scăpare din mâna mea. Şi de nu-mi spui, eu tot le voi găsi şi capul reteza-ți-l-voi"

Antrenamentul nr. 7
Noi lecturi din cartea cu poveşti

Scenariul şi recuzita acestui antrenament este o copie (in)fidelă a celui precedent. Pe rând, fiecare jucător va citi din cartea cu poveşti, după ce va decide singur în ce stare resursă (emoție, sentiment sau atitudine) se va afla în timpul lecturii.

Indiferent de conținutul textului, jucătorul citeşte şi simulează cît mai fidel cu putință trăirea pe care şi-a ales-o, întorcând cartonaşul cu fața în jos, pe masă.

Auditoriul începe să "ghicească" starea resursă în care se află cititorul şi, în linişte, o indică prin ridicarea unui cartonaşu pe care este înscrisă aceasta.

Încheiem capitolul dedicat limbajului paraverbal cu patru idei asupra cărora merită să mai meditățm:

Abilitatea de a vorbi este o conditie a succesului in aproape orice domeniu.

- Puterea cuvintelor, asupra căreia ne vom opri într-un alt capitol, se destramă sau se intoarce impotriva noastra, daca vocea care le rosteşte este lipsită de abilități.
- Ceea ce NU spunem poate fi, adesea, mai convingator decât ceea ce spunem.
- Ceea ce spunem este mult mai puțin important decât felul cum spunem.

Antrenamentul nr. 8
Confidențial

Daca vrei să experimentezi incredibila putere a vocii şi a tonului (parental), fie şi într-o situație oarecare, spune pur şi simplu cea mai mare prostie care-ți vine în minte folosind un ton cât se poate de serios! Daca-ți iese tonul potrivit, vei fi surprins, chiar stupefiat, cât de puține persoane din anturaj vor indrăzni să te contrazică.

De ce suntem mai atenți la cuvinte?

Descoperiri recente în materie de inteligență emoțională acreditează ideea că omul ar avea două minți; o minte care gândeşte şi una care simte (Daniel Goleman, 1990).

Limbajul verbal, codificat în cuvinte, pare a fi adresat aproape în exclusivitate minții care gândeşte. Sensul denotativ al cuvintelor este procesat digital, la rece, la nivelul cortexului cerebral. Doar unele sensuri conotative şi semnificații abisale ale cuvintelor pot angaja senzorial şi emoțional alte zone din creier, la nivel vizual, auditiv sau chinestezic.

În schimb, limbajul vocii şi al trupului sunt adresate preponderent minţii care simte şi par a fi procesate la nivelul unor formaţiuni mai primitive, mai reptiliene sau cel mult precorticale ale creierului. O anume parte din mesajul non-verbal pare a fi procesată numai la nivelul nucleului amigdalian, fără participarea conştientului.

Altfel spus, comunicarea verbală (cuvintele) invadează nivelul conştient al psihicului şi ne obligă să o conştientizăm, în timp ce comunicarea nonverbală alunecă oarecum în afara conştientului. Într-o manieră simplistă, poate, acest mod de procesare a comunicării în creierul nostru explică întrucâtva tentaţia de a ne concentra pe cuvinte şi de a neglija restul comunicării. Şi aceasta în ciuda faptului că acest „rest" al comunicării este cel care ne influenţează deciziile şi comportamentele.

„Orice cuvânt este o tentativă de influenţare a celuilalt"
(Alex Mucchielli)

Capitolul IV
CUVÂNTUL. ANTRENAMENTUL VORBIRII

În latină, c*uvântul* şi *vorba* aveau expresia *verbum*. Aşa s-a făcut că, ori de câte ori comunicăm cu ajutorul cuvintelor, spunem că folosim *limbajul verba, apanaj exclusiv al omului educat de a comunica gânduri şi sentimente folosind semne vocale şi grafice, numite cuvinte.*

Expresia vocală şi sonoră a cuvintelor se numeşte *vorbire* sau *oralitate* (lat. *oris,* gură), iar expresia lor grafică şi vizuală se numeşte *scriere*. Principala distincţie dintre oralitate şi scriere ţine de natura canalului de comunicare; auditiv pentru oralitate şi vizual pentru scriere.

În vorbire, fiecare cuvânt este alcătuit din unul sau mai multe *foneme*, grupate între două pauze. Fonemele sunt cele mai mici unităţi sonore ale unei limbi, un fel de „cărămizi" din care sunt construite cuvintele. Fonemul este susceptibil a fi transpus grafic în una sau mai multe *litere*. Majoritatea limbilor au între 28 şi 35 de foneme, transpuse atât sonor, cât şi grafic într-un *alfabet*. În forma sa grafică, alfabetul face posibilă scrierea cuvintelor sub forma unor grupuri de litere, delimitate prin blancuri.

Esenţa limbajului verbal stă în caracterul său simbolic, bazat pe corespondenţe pur convenţionale între cuvântul-semn (*pisică*, de exemplu) şi obiectul semnificat de el (*animal* care face miau-miau). Între expresia sonoră sau grafică a cuvântului (semnificant) şi înţelesul său (semnificaţie) nu există o legătură naturală sau analogică. Cineva care aude cuvântul „pisică" şi nu îi cunoaşte semnificaţia (codul), nu va putea înţelege că-i vorba de animalul care face miau-miau.

Cuvântul ca atare nu-şi poate transmite semnificaţia în mintea ascultătorului din simplul motiv că *semnificaţia sa nu este conţinută în el însuşi*. Ea se află doar în mintea ascultătorului – dacă se află. Cuvântul o poate doar evoca sau activa, dacă şi numai dacă semnificaţia se află deja acolo.

Altfel spus, cuvintele sunt coduri şi nu doar simple semnalizări sonore, precum răgetul sau mormăitul, întâlnite în lumea animală. Cuvintele au înţeles numai în măsura în care pot fi decodificate la nivel neuronal. În dicţionar, înţelesul unui cuvânt rămâne literă moartă până când este codificat în mintea celor care îl folosesc. Într-un alt capitol, pe temeiul studiilor întreprinse la Şcoala de la Palo-Alto, vom arăta că creierul uman procesează cuvintele în mod digital şi nu analogic, precum în cazul limbajelor nonverbale.

...Şi, cum tot veni vorba de înţelesul vorbelor, să limpezim apele; în acest capitol şi în această carte, cititorul nu va întâlni preocupări exprese pentru semiotică, lingvistică, fonetică, gramatică, sintaxă sau psiholingvistică. Altele sunt ţintele noastre.

Aici şi acum, antrenăm abilităţi de comunicare verbală persuasivă, indiferent de teritoriul ştiinţelor sau teoriilor comunicării din care provin. Partitura teoriei este comprimată la „sânge", până acolo unde devine indispensabilă argumentaţiei.

Pentru a fura focul de la zei, spionii noştri vor face incursiuni riscante în teritoriile *pragmaticii*, *programării neuro-lingvistice, psiholingvisticii şi psihologiei sociale*. Vor răspândi, sperăm într-o manieră prietenoasă, puterea cuvintelor de a influenţa gândirea, simţirea şi comportamentul oamenilor. Intenţiile ascunse vor fi cât se poate de pragmatice şi manipulative.

- **Vocabularul transformaţional**

Un studiu recent (difuzat de BBC, în decembrie 2003), întreprins asupra falsei memorii activate selectiv sub influenţa ascunsă a cuvintelor conţinute în structura întrebărilor, propunea subiecţilor vizionarea unui număr de 24 diapozitive. Între imaginile prezentate acolo, se afla şi una în care două maşini intrau în coliziune. Subiecţii au fost aboradaţi cu una dintre următoarele întrebări:

- *Ce viteză credeţi că aveau maşinile care s-au ciocnit una de alta?*
- *Ce viteză credeţi că aveau maşinile care s-au zdrobit una de alta?*

Deşi cele două întrebări se deosebesc doar prin înlocuirea unui verb cu altul, influenţa acestei schimbări a făcut ca grupul care primeşte cea de-a doua întrebare să indice, în medie, o viteză cu 45-50 Km/h mai mare decât grupul abordat cu prima întrebare. În plus, cea de-a doua întrebare a făcut ca unii dintre subiecţi să-şi amintească cioburi de parbriz spart la locul faptei (desigur, cioburile nu existau cu adevărat acolo).

În ultimul deceniu, Anthony Robbins a răspândit în lume sămânţa unui nou concept: „Vocabularul Transformaţional". *A făcut din el un puternic instrument de dezvoltare personală, plecând de la uriaşa sa experienţă personală, împărtăşită în mod aproape miraculos cu sutele de mii de participanţi la training-urile sale.*

Bingo! Scânteia care a aprins vâlvătaia a fost o observaţie stupefiantă asupra vocabularului limbii engleze. După calculele lui Robbins, vocabularul limbii engleze, una dintre limbile cele mai bogate de pe planetă (cu cel puţin 500 000 de cuvinte), are o problemă:

- cuvintele care descriu *emoţii şi sentimente negative* sunt în număr de 2086,
- în timp ce *emoţiile şi sentimentele pozitive* sunt descrie de numai 1051 cuvinte.

În plus, Robbins a descoperit nu mai puțin de 264 de cuvinte care descriu tristețea. Din păcate, sunt mult mai puține cuvinte care descriu bucuria. Cuvintele „negative" sunt aproape de două ori mai multe decât cele „pozitive". Psihoterapeutul afirmă că acest dezechilibru încurajează şi explică cel puțin predispoziția englezilor şi americanilor către emoții negative.

Limba română nu stă nicidecum mai bine la acest capitol.

Notă: Asupra frecvenței de apariție în limba română a cuvintelor care descriu emoții pozitive sau negative întreprindem o cercetare, împreună cu asistenții universitari,* Madălina Danileț, Tudor Jijie şi Cătălin Clipa*, membrii ai unei echipe de comunicare în afaceri la Universitatea „Al. I. Cuza" Iaşi.

Studiul mai are nevoie de timp să se coacă, dar rezultate parțiale şi preliminare indică faptul că limba „Mioriței" este mai plângăciosă, mai „jeluitoare" şi mai „plină de amar" decât limba engleză. În limba română, cuvintele care descriu şi care induc emoții negative par a fi cam de trei ori mai numeroase decât cele care descriu emoții pozitive. Ca să ne facem o părere, este suficient să investigăm sumar un eşantion format, de pildă, din cuvinte cu inițiala „T", chiar şi într-un dicționar pentru elevi (DREV). Vom constata uşor raportul de peste 3 la 1 existent între cele două clase de cuvinte; găsim repede cel mult 10 cuvinte care descriu emoții pozitive (tonic, tihnit, tumultuos etc.) şi cel puțin 30 care descriu emoții negative: taciturn, tehui, tenebros, tensionat, terorizat, tiranizat, tângui, tânji, timora, torționa, trac, tragic, trist, traumatiza, turbat, trufaş, teamă, temător, turmentat etc.

În esență, conceptul de „vocabular transformațional" vizează un vocabular obişnuit în care cuvintele care descriu emoțiile într-o manieră negativă sunt înlocuite treptat cu altele pozitive. Astfel, enunțurile devin mai puțin toxice şi tragice. Rezultatul acestor transformări constă în schimbări benefice ale modului în care gândim, simțim şi ne comportăm.

Iată ce afirmă Robbins într-o carte tradusă deja în româneşte: „După ce am lucrat cu sute de mii de oameni, pot să vă spun că de un lucru sunt absolut sigur, ceva ce la prima vedere pare greu de crezut: prin simpla schimbare a vocabularului obişnuit – cuvintele prin care descrieți permanent emoțiile dvs. – puteți modifica instantaneu modul în care gândiți, simțiți şi trăiți" (Anthony Robbins, *Descoperă forța din tine,* vol. 1, Curtea Veche, p. 250)

Ideea cheie este aceea că maniera de a descrie în cuvinte propriile senzații, emoții şi sentimente influențează întreaga noastră atitudine în fața vieții. Înlocuind cuvintele pe care le folosim în mod obişnuit cu altele mai tonice, energizante, optimiste, avem şansa de a modifica însăşi schemele emoționele negative la care am recurs în trecut cu altele noi, binefăcătoare.

De pildă, înlocuirea cuvântului „deprimat" prin cuvântul „frustrat" şi, apoi, prin expresia „puțin abătut" are şanse mari să provoace o mare schimbare în bine a unei stări emoționale. În mod similar, înlocuirea cuvintelor „luptă" sau „ceartă" prin cuvinte sau expresii precum „controversă" / „dezbatere" sau „schimb de idei" putem atenua semnificativ tensiunea unei relații uşor sau vag conflictuale.

O listă consistentă de schimbări utile şi posibile în scopul adoptării treptate a unui vocabular transformațional, pe care nu avem permisiunea să o reproducem aici, poate fi găsită în cartea lui Robbins. În esență, este vorba de înlocuirea cuvintelor „negative" prin cuvinte „pozitive" sau măcar mai puțin negative: *lecție* în loc de *eşec, ocupat* în loc de *stresat*, *uimit* în loc de *dezgustat, reflectez* în loc *sunt trist* sau *îmi încarc bateriile* în loc de *sunt epuizat* etc.

În concluzie, cuvintele rostite şi auzite în mod cotidian sunt şi surse de emoții pozitive sau negative care pot stimula sau paraliza energiile şi acțiunile noastre.

Corolar: Dacă învățăm să alegem cuvintele cele mai potrivite pentru propriile noastre experienţe de viaţă, practic, ne oferim şansa de a intensifica emoţiile pozitive şi a le diminua pe cele negative.

Antrenamentul nr. 12

Eliberarea de cuvinte negative

Mai întâi, hai să evaluăm la modul sincer şi critic maniera personală în care descriem de obicei situaţiile neplăcute, de criză în afaceri sau în viaţa personală! Cât de des/rar folosim cuvinte grele, dure, tragice şi toxice precum: eşec, ratare, dezastru, necaz, boală, durere, frustrare, faliment?

Apoi, ne vom imagina cum ar arăta o altă evaluare a aceleiaşi situaţii, în care locul cuvintelor negative este luat de altele mai calme, mai pozitive, precum: lecţie, rezultat, provocare, oportunitate, experienţă.

Dacă vi se pare doar un joc de-a semnificaţiile cuvintelor, ascultaţi cu atenţie modul obişnuit în care vorbeşte un om de succes. Îl auziţi cumva folosind foarte des cuvinte tragice precum: oboseală, deprimare, boală, tristeţe, umilinţă, dezastru, imposibil, nu pot, plictiseală, renunţare, stres, obosit sau epuizat?

Astfel de cuvinte par chiar să lipsească din vocabularul său uzual, nu-i aşa?

Aici şi acum, între cuvintele pe care le folosiţi foarte des, căutaţi trei anume, care sunt mai „tragice/ grele / demobilizante/ corozive" şi care sunt susceptibole să conţină şi să inducă judecăţi negative despre indiferent ce situaţie descriu fiecare dintre ele. Notaţi cele trei cuvinte, acum!

Cuvinte negative:

1) Deprimat ..... 2) ..... 3) .....

În continuare, înlocuiţi aceste cuvinte negative cu altele mai puţin negative, în maniera sugerată de lista celor câteva substituţii exemplificate mai jos:

Furios/Agitat	Deprimat cu Îngândurat
Satisfăcător/Promiţător	Ceartă cu Controversă
Stresat/Nerăbdător	Dezastru cu Problemă
Gelos cu Posesiv	Înnebunit cu Preocupat
Dezorientat cu Curios	etc.

Cuvinte noi, pozitive/mai puţin negative:

1) Îngândurat ..... 2) ..... 3) .....

În următoarele şapte zile, de fiecare dată când vechile cuvinte vor veni spontan in minte, înlocuiţi-le cu cele noi, pozitive sau mai puţin negative.

După ce aţi obţinut şi consolidat această primă schimbare, în sensul că deja folosiţi în mod curent alternativa pozitivă sau mai puţin negativă a cuvintelor, treceţi la o nouă serie de trei cuvinte şi aşa mai departe. Pentru fiecare nouă serie de trei cuvinte, acordaţi-vă un termen de "tranziţie" de 7 zile.

Pentru a vă încredinţa de influenţa benefică a „eliberării" de povara acestor cuvinte grele sau dureroase, bazându-vă pe propria experienţă, amintiţi-vă că atunci când aţi ratat o încercare - un examen, de pildă – fie în mod instinctiv, fie la sugestia unui prieten sau a psihologului, aţi găsit sprijin şi îmbărbătare în formulări atenuante sau chiar pozitive de genul:

- *„Nu-i prea plăcut ce mi s-a întâmplat, dar nu-i nici sfârşitul lumii"*
- *„Aşa-i în viaţă; avem parte de succese, dar şi de eşecuri"*
- *„Am ratat astăzi, dar rămân aceiaşi persoana care a dovedit de atâtea ori că este capabilă"*

- *„Am ratat un examen, dar am reuşit atâtea altele până astăzi. Sunt sigur(ă) că voi putea face tot ceea ce va fi necesar să reuşesc la următorul”*

O altă formulare ceva mai trăsnită, împănată şi cu puţin umor ar putea chiar să vă smulgă un zâmbet:

- *„În viaţă, nu-i numai pâine albă, mai este şi ...cozonac”*

Aţi întâlnit multe persoane care au depăşit cu fruntea sus situaţii dificile, lăsându-se copleşite de limbajul disperării? Presiunea situaţiilor dificile ca atare ne împinge spre limbajul negativ, iar formulări ca cele de mai sus ne pot ajuta să-l evităm o dată cu emoţiile negative .

Antrenamentul nr. 13
Energia cuvintelor pozitive

De această dată, între cuvintele uzuale pe care le folosiţi foarte des în situaţii mai mult sau puţin plăcute, căutaţi trei anume care aduc aprecieri pozitive despre indiferent ce situaţie descriu ele şi notaţi-le imediat.

Cuvinte vechi pozitive:

1) Bine ..... 2) ..... 3) .....

Înlocuiţi aceste cuvinte pozitive cu altele şi mai pozitive, chiar exagerat de entuziaste, în maniera sugerată de lista celor câteva substituţii exemplificate mai jos:

Bine cu Extraordinar	Normal cu Superb
Curios cu Fabulos	Decis cu Neclintit
Interesant cu Trăsnet	Iubit cu Adorat
Extraordinar cu Dumne zeiesc	etc.

Cuvinte noi, entuziaste şi intens pozitive:

1) Extraordinar ..... 2) ..... 3) .....

În următoarele şapte zile, de fiecare dată când vechile cuvinte vor veni spontan în minte, înlocuiţi-le cu altele noi, mai intens pozitive.

După ce consolidaţi prima schimbare, în sensul că folosiţi automat alternativa mai intens pozitivă, treceţi la altă serie de trei cuvinte şi aşa mai departe. Pentru fiecare nouă serie, acordaţi-vă un termen de "tranziţie" de 7 zile.

În ceea ce mă priveşte, am început setarea vocabularului transformaţional cu o manieră de a răspunde la saluturi stereotipe, de genul: „Ce mai faci? Cum o mai duci?” Invariabil şi, practic, indiferent de starea mea sufletească, am început să înlocuiesc banalele formule de genul „Binişor. Destul de bine. Merge. Nu prea rău etc.” prin alte cuvinte îndrăzneţe şi stimulatoare de genul: „Extraordinar! Superb! Nemaipomenit!”

Poate să pară simplist, poate să pară un fleac, dar astfel de cuvinte îmi induc literalmente câte ceva din conţinutul şi energia lor.

Când vom lua în serios antrenamentele propuse mai sus, vom constata că, în plan senzorial şi emoţional, ne aflăm într-o ascensiune treptată pe o adevărată scară a gândiri pozitive. Transformarea treptată a vocabularului obişnuit aduce cu sine schimbări semnificative in modul de a gândi, simţi şi ...trăi!

- **Cuvinte capcană**

Uriaşa putere a cuvintelor se revarsă asupra celor care le ascultă, iar **primii care "ascultă" cuvintele noastre suntem ...noi înşine, cei care le rostim.** Propriile noastre cuvinte, rostite sau doar gândite, pot sa ne facă bine sau rău prin extraordinara lor putere de sugestie.

„Cuvintele pe care le folosiţi de obicei afectează felul în care comunicaţi cu voi înşivă şi, prin urmare, propriile voastre trăiri" (Anthony Robbyns)

Atenţie la limbajul folosit în comunicarea cu noi înşine! Cuvintele sunt cărămizile marilor construcţii ale spiritului, dar şi arme primejdioase care trebuie folosite cu grijă şi pricepere. Ca orice altă armă, pot face rău şi celor care le folosesc. Unii recruţi se împuşcă singuri cu armele pe care le mânuiesc greşit, nu-i aşa?

Cuvintele evocă imagini şi experienţe care răscolesc emoţii pozitive sau negative. Cele pozitive stimulează, energizează şi împing înainte, iar cele negative paralizează şi trag înapoi. Cuvântul potrivit poate da aripi, iar cuvântul nepotrivit poate induce reacţii emoţionale care ne împiedică să ne atingem scopurile şi fim fericiţi.

Noi înşine trecem de la o stare emoţională la alta prin schimbarea cuvintelor care descriu ceea ce simţim. De pildă, din perfecţionism sau din modestie, putem eticheta o reuşită magnifică cu expresia *„destul de bine*". Ceea ce vom simţi va fi ceva plat, o „*oarecare mulţumire*". Este destul să descriem aceeaşi experienţă prin cuvinte ca „*magnific, superb* sau *dumnezeiesc*" şi ceea ce vom simţi se va schimba într-un sentiment mai plin, de mai *„adâncă şi deplină mulţumire*".

Principiul rămâne valabil şi în comunicarea cu ceilalţi. Atunci când dorim un anume comportament din partea altcuiva (să cumpere, să râdă, să înjure, să semneze un contract, să împrumute nişte bani sau ceva asemănător) şi nu avem puterea de a-l constrânge sau recompensa ...încă nu-i totul pierdut. Când nu avem nici poziţia ierarhică sau vârsta care asigură dominare şi nici măcar postura de a exercita o formă de seducţie sau ameninţare, încă mai dispunem de puterea cuvintelor. Ea ne ajută să obţinem comportamentul dorit în măsura în care ştim să alegem cuvintele potrivite şi să focalizăm gândirea celuilalt pe cele care induc starea emoţională favorabilă manifestării acelui comportament.

Însănătoşirea vocabularului nostru cotidian poate începe chiar acum şi chiar aici cu „radierea" şi înlocuirea imediată a zece expresii şi cuvinte capcană. Mai cu seamă în limbajul acţiunii şi al afacerilor, expresiile şi cuvintele din lista „capcanelor" care urmează au puterea nefastă de a crea asociaţii negative în mintea celor care le rostesc sau ascultă:

Negarea negativului

Familia „**negării negativului"** cuprinde expresiile care neagă ceva negativ, ceva de nedorit să se întâmple, de genul: *„Preţul nu-i mare. Să nu-ţi faci griji! Nu vă supăraţi! Nu veţi regreta! Nu te teme! Nici o problemă! Nu ai de pierdut! Să nu te împiedici! Să nu cazi!"*

Bruno Medicina, italian rezident în România şi cunoscut expert în comunicare foloseşte această denumire în articolele sale din presa de afaceri.

În legătură cu formulările de acest gen, amintim faptul că, la nivel subliminal, creierul nostru nu înţelege negarea. Pur şi simplu, el generează în mod spontan tocmai imaginea a ceea ce este negat şi nu este de dorit. La comanda „Nu alerga vânatul!", câinele de vânătoare face mai întâi câţiva paşi şi, abia apoi, se opreşte. Creierul uman funcţionează la fel.

Experiment:
NU te gândi nici o clipa la un elefant galben, cu urechi roşii şi pălărie verde!!!
NU te gândi nici la o pisică uriaşă, neagră, cu ochi galbeni, cu un şoricel între dinţi!!

Ai reuşit să NU te gândeşti la elefantul galben? ...şi la pisica neagră?

Exemple de „negare a negativului” găsim cu duiumul în limbajul cotidian, ca şi în cel al presei, folosite anume pentru a înfiora, a răscoli teama şi prevesti ce-i mai rău, sub umbrela bunăvoinţei. De pildă, în presa de astăzi (miercuri 10 septembrie 2003, ziua meciului de fotbal Danemarca-România), am găsit ciudata formulare: „Danezul Ebbe Sand nu a marcat la naţională de un an. *Poate nu sparge gheaţa astăzi*!”

Atunci când, într-o clădire incendiată, cineva strigă *„Nu folosiţi liftul!”,* toată lumea se înghesuie la lift şi-l blochează. E ceva ciudat, aici? Adulţii, ca şi copii au îndeobşte tendinţa cvasi-inconştientă de a face exact ceea ce le este interzis.

Chiar dacă cel care ascultă „negarea negativului” înţelege negarea la nivel conştient, acest lucru se întâmplă cu o oarecare întârziere (În creier, circuitul mesajului spre nucleul amigdalian este mai scurt decât cel spre cortex). În schimb, în mod spontan şi imediat, inconştientul generează tocmai imaginea negată, tocmai cea pe care ar trebui să o evite. Când spun "Nici o problemă", inconştientul reţine tocmai existenţa unei probleme, iar când spun "Nu vă îngrijoraţi", inconştientul percepe existenţa unor motive de îngrijorare.

Programarea neuro-lingvistică recomandă insistent asanarea vocabularului de expresiile negative de acest gen şi înlocuirea lor cu formulări echivalente, pozitive. De exemplu, în loc de "Nu vă supăraţi...", obţinem mai mult dacă spunem "Fiţi amabil..."

În sclipitoarea serie de articole din revista „Idei de afaceri”, Bruno Medicina mărturiseşte: „Când am început să învăţ limba română, lucrul care m-a frapat cel mai mult a fost folosirea expresiei *„Nu vă supăraţi...”* ca modalitate curentă de a atrage atenţia. După părerea mea, aceasta explică măcar în parte de ce unii sunt supăraţi de dimineaţa până seara”

Adversativul "Dar"

Formulările adversative de genul „Da, dar...” sunt adesea recomandate în vânzări şi negocieri ca tehnici de întâmpinare a obiecţiilor clientului (inclusiv în unele din cărţile mele). Efectul lor asupra psihicului este păgubos prin faptul că induc un potenţial de conflict:

Clienta: "Rochia asta este prea scumpă!".

Vânzătorul: *"Da, dar este frumoasă*"

La nivel subliminal, clienta percepe negarea poziţiei sale şi critica a ceea ce a spus ea. De obicei, în loc să mai asculte ceea ce urmează după "dar", clienta se supără sau devine mai mai rigidă, mai irascibilă. Micuţul „dar” are o misiune clară; neagă tot ceea ce s-a spus înaintea lui. Atunci când îmi spui “Aş vrea să vă cred, dar ... “, mesajul recepţionat de mine va fi pur şi simplu: “Nu vreau să vă cred“.

Doar ca excepţie, adversativul „dar” poate fi util atunci când evită un „nu” gratuit sau anihilează în mod subtil o afirmaţie negativă transformând-o într-una pozitivă: *“Rochia pare scumpă, dar este frumoasă şi ...“*

Ca regulă generală, soluţia corectă a replicilor care vin cu „dar” pe limbă este înlocuirea sa prin conjuncţia "şi". Replica se transformă în: „Este adevărat (e scumpă) ...şi este atât de frumoasă*”. În acest mod, sensul frazei nu s-a modificat şi clientul este ferit de percepţia negării sau criticii implicite a poziţiei sale.*

Tânguitorul "Vă rog!"

În negocierea afacerilor, în dispute manageriale şi în conflicte, expresia „Vă rog!" este adesea percepută ca reflectare a unei atitudini servile şi moi. Conotaţiile sale trădează lipsă de putere, de vitalitate, de argumente şi siguranţă. Se prea poate ca lucrurile să stea cumva altfel în diplomaţie, dar în afaceri şi în încăierări verbale manageriale, comportamentul politicos riscă prea mult să fie interpretat ca un indiciu de slăbiciune.

În toiul disputelor, aproape indiferent de natura lor, politicosul „vă rog!" seamănă mai curând cu o capitulare fără condiţii şi obţine cel mult un oscior de ros, aruncat în praf unui căţel.

Desigur, asta nu înseamnă nicidecum că expresia „vă rog" trebuie alungată din limbajul cotidian. Chiar dacă politicosul „vă rog!" nu prea convinge şi nu impune putere, el are darul de a activa sentimentele nobile ale interlocutorilor. Din acest motiv, ca şi din altele, sfiosul „vă rog" este atât de folositor în comunicarea cotidiană cu cei care sunt oricum de partea noastră, rude, iubiţi, iubite, prieteni sau coechipieri.

Supăratul "Îmi pare rău!"

Rareori părerile de rău au folosit cu adevărat cuiva. Adevărul este acela că expresia lor verbală activează mai curând sentimente de dezolare, neputinţă şi zădărnicie. În mod obişnuit, singurul rezultat concret al exprimării părerilor de rău este pierderea respectului şi a puterii în faţa partenerului sau adversarului. Continuările posibile după exprimarea părerilor de rău mai pot fi doar lanţuri de concesii succesive.

...Şi totuşi, atunci când există motive întemeiate pentru a cere scuze, este corect să facem acest lucru convingător şi fără întârziere. Experţii recomandă însă ca formulările sterile de genul *„Regret mult!"* sau *„Îmi pare tare rău!"* să fie înlocuite cu altele mai pragmatice şi mai constructive, în genul: *"Ceea ce s-a întâmplat este într-adevăr neplăcut. Hai să găsim împreună o soluţie!*"

- *Nehotărâtul "Voi încerca"*

Mulţi încearcă, puţini reuşesc. Formularea „Voi încerca", luată ca atare, implică mai curând eşecul, decât reuşita unei acţiuni. Cineva mi-a spus că „va încerca" să-mi împrumute o carte rară şi, de atunci, au trecut opt ani. ÎNCERC este folositor atunci când nu vrem cu adevărat să ne asumăm angajamente ferme, fie chiar şi faţă de noi înşine. El păstrează deschisă opţiunea eşecului, pe care îl acceptă ca pe un rezultat foarte probabil, aproape normal. Cel care l-a folosit va putea, apoi, spune: "Am încercat, dar a fost imposibil".

Dacă faci o sumară evaluare a ratei de succes a câtorva dintre persoanele pe care le cunoşti, vei constata cu uşurinţă că frecvenţa utilizării verbului „a încerca" este proporţională cu numărul obiectivelor ratate de către ele.

Dacă vei „încerca" să-l înlocuieşti pe „Încerc" cu formulări ferme nu va fi deloc uşor. Însă, dacă vei lua chiar acum decizia categorică de a spune „VOI FACE asta sau cealaltă" sau „Nu VOI FACE..." ori de câte ori vine pe limbă ezitantul „Încerc", va fi mai uşor. Vei reuşi mai mult pentru că te va obliga sa gândeşti mai atent înainte de a lua sau nu un angajament oarecare. Te vei regăsi mai clar pe DA sau pe NU şi vei amâna sau vei ezita mai puţin decât ai făcut-o până astăzi.

Pentru a sugera modul în care expresia „Voi încerca" pare a pregăti terenul pentru justificarea unui eşec, propun un mic...

...Experiment:

Imaginează-ți că medicul chirurg care urmează să te opereze îngaimă ezitant chiar înainte de intervenție: *"Voi încerca să fac operația".*

Ce crezi că ai simți atunci?

Ori de câte ori, partenerii de afaceri sau partenerii de viață îşi iau angajamente folosind verbul "a încerca" dau cumva de bănuit, nu-i aşa?

- *Impotentul „Nu pot"*

Expresiile *„Pot"* şi „*Nu pot*" sunt adesea doar haina verbală pe care o îmbracă fără nici un temei realist convingerile şi credințele noastre personale.

O dată rostite, ele au puterea să influențeze considerabil succesul acțiunilor noastre. În principiu, oamenii au dreptate indiferent dacă spun *„Eu pot"* sau *„Eu nu pot"*. Ambele expresii-convingeri au mare înrâurire asupra activării potențialului nostru şi tind să se auto-afirme. Ca şi convingeri intime, ajung cumva să hotărască ce şi cât anume din potențialul personal este aruncat în luptă. Între a rosti una sau alta din sintagme este o diferență uriaşă.

Expresia „Nu pot" induce în creier perspectiva neputinței. Rezultatul normal va fi eşecul. În schimb, când cineva spune „Pot" şi crede ferm în potențialul său, creierul primeşte o comandă stimulatoare şi caută inconştient resursele necesare reuşitei.

Desigur, asta nu înseamnă că fel de fel de persoane pot realiza fel de fel de lucruri omeneşte imposibile, imediat ce spun „ Eu pot". Nu vor răsturna munții cu palmele goale. Vor păstra şansa găsirii unor soluții, dacă vor cred neclintit în ele.

Un lucru este cert; persoanele care spun prea des „Nu pot" îşi pun singure limite, îşi induc neputință. Puterea nefastă a cuvintelor subminează puterea minții şi o împiedică să zburde liber. Dacă nu crezi, adu-ți aminte sumedenie de împrejurări în care ai spus „Nu" sau „Nu pot" în loc de „Nu vreau". Adesea *nu ai putut* pentru că, de fapt, *nu ai vrut* sau *nu ai vrut destul*. Nu cumva, dacă *ai fu vrut* cu adevărat, *ai fi putut*? Păcălindu-ne singuri, prin confuzia între „nu vreau" şi „nu pot" împuținăm sau îngustăm posibilitățile noastre. Mai bine să fim cinstiți cu noi înşine şi să nu-l mai confundăm pe „Nu pot" cu „Nu vreau". Primul pas corect este acela de a spune mai rar „Nu" şi mai des „De ce nu?" Posibilitățile se vor multiplica.

Ca să ne aflăm limitele, trebuie să trecem dincolo de ele. Pentru a-i ajuta pe elevii săi să perceapă puterea lui „pot", Robbins îi împinge să facă ceea ce ei cred că „nu pot face"; *să păşească cu tălpile goale pe cărbuni încinşi.* După asta, ...e simplu.

Antrenamentul nr. 14.
De ce NU?

În training-ul de dezvoltarea personală cu studenți şi personal din companii, un exercițiu care-l zdruncină pe „Nu pot" este acela de a rupe creioane cu un deget.

Mai întâi, fac eu însumi demonstrația în fața grupului, rupând un creion obişnuit, prin simpla aplicare a unei lovituri cu degetul arătător. Imediat ce cursanții asistă pe viu la demonstrație, le spun că ceea ce tocmai s-a întâmplat sub ochii lor este un lucru atât de simplu, încât poate fi făcut şi de copilaşi. Îi asigur că fiecare dintre cei prezenți îl poate face imediat. Condițiile necesare şi suficiente pentru a reuşi țin de credința că creionul poate rupt şi voința neclintită de a-l rupe, acum şi aici.

În timp ce spun povestea asta, unii încep s-o creadă, alţii încă nu. Ajută principiul sănătos după care: "dacă poate cineva, atunci şi eu pot". Treptat, încurajez măcar unul dintre cursanţi, dacă nu câţiva, să comită opera distructivă. Aleg persoana care dă semnale clare că este convinsă că poate şi hotărâtă să o facă, pe loc. O invit în faţa grupului şi îi arăt în detaliu care-i procedura. După ce mă mai asigur încă o dată că ea crede cu tărie în reuşită, spun: „Se rupe. Loveşte acum!" Persoana loveşte şi, de cele mai multe ori, creionul se rupe. Cel care reuşeşte o dată, va reuşi aproape mereu.

În principiu, nu fac exerciţiul cu cineva care nu-i convins că rupe creionul. Totuşi, uneori, se mai întâmplă şi asta. Atunci când persoana vrea să lovească creionul, dar crede că nu-l va putea rupe, creionul rămâne întreg, iar degetul are mici probleme. De obicei, persoana care a eşuat prima dată îşi întăreşte convingerea că nu poate şi gata. Dacă prin absurd, mai încearcă, păstrând aceeaşi atitudine de neîncredere şi ezitare, creionul rămâne la fel de întreg, dar degetul doare ceva mai tare.

De ce fac o astfel de demonstraţie? Pentru a dovedi că persoanele care cred cu tărie în succes, de obicei, găsesc resursele şi puterea de a-l obţine. În schimb, cele care cred în eşec au şanse mari să eşueze. Altfel spus, aduc o dovadă vizibilă cu ochiul liber pentru ideea că *„Pot"* şi „*Nu pot*" sunt adesea doar convingeri personale şi credinţe fără temei.

Din păcate, expresia „nu pot" este prea des şi prea abuziv folosită în limbajul comun. O folosim atunci când credem că am epuizat alternativele. Ea ne determină să renunţăm la a continua să mai căutăm soluţii: *" Nu pot sa-i fac pe clienţi să mă asculte!"* sau *„Nu putem găsi ceea ce ne trebuie!"*

În realitate, adesea nu este vorba de faptul că *nu putem găsi soluţia*, ci de acela că *n-am găsit-o ÎNCĂ*. Expresia „Nu pot" devine astfel un final impotent şi închide subiectul intr-o notă negativă. Înlocuindu-l cu *„Încă nu am putut*" sau cu *„Nu am găsit încă*" lăsăm *încă* o cale liberă pentru găsirea soluţiei.

Ideal este să-l înlocuim pe „Eu nu pot..." cu „Eu pot..." şi să vorbim mai curând despre ceea ce putem face şi nu despre ceea ce nu putem. Această schimbare poate avea un puternic impact pozitiv asupra atitudinii, a stării de spirit si a creativităţii noastre.

- *Dezarmantul "Nu sunt sigur".*

Atunci când ne aflăm în postura de expert, consilier sau vânzător este greşit să exprimăm nesiguranţa sau ignoranţa. E greu să convingem pe cineva atunci când noi înşine exprimăm incertitudinea. Pierdem încrederea interlocutorului.

Fără îndoială, este cu totul firesc să nu avem întotdeauna siguranţa unui răspuns corect. Nu asta-i problema, ci maniera în care o exprimăm. Când suntem in postura de negociator sau vânzător şi primim în plin o întrebare la care nu ştim răspunsul, cel mai bun lucru este să evităm răspunsuri de genul: „Nu sunt sigur" sau „Nu ştiu". Sunt seci, suspendă acţiunea în curs, pun punct şi pierd credibilitatea.

Putem păstra încă şanse de câştig dacă înlocuim pe „Nu sunt sigur" cu o replică de genul: *"Bună întrebare. Voi explica totul în amănunt dacă-mi lăsaţi câteva minute (ore, zile, după caz) să formulez răspunsul corect".*

O astfel de replică poate crea mai multă încredere şi, foarte important, lasă acţiunea să continue.

- *Prea tolerantul „N-ar trebui"*

Când stabilim reguli de conduită personală sau proceduri de lucru pentru colaboratori, se întâmplă adesea să le prefațăm cu sintagma *„N-ar trebui să ...*". De pildă, spunem „*N-ar trebui să fumez*" sau „*N-ar trebui să mai rămân în pat până la 8:00 dimineața*". De regulă, când spunem aşa, noi înşine sau cei cărora ne adresăm, vom continua aproape nestingheriți să facem mai departe exact ceea ce „n-ar trebui".

Experiența comună a dovedit adesea că regulile prefațate sau definite cu „n-ar trebui" sunt şi vor fi încălcate măcar din când în când, chiar dacă vor urma regrete de genul: „*N-ar fi trebuit să beau, dar...*" Puterea limbajului este prea slabă în opționalul verbului „a trebui" şi nu implică un angajament psihologic ferm nici din partea persoanei care o formulează, nici din a celei care o primeşte. Adesea, atunci când stabilim reguli de conduită pentru noi înşine este posibil să nu le audă nimeni, nici chiar noi înşine, pentru că au caracter implicit.

Să ne gândim acum la o regulă de conduită pe care nu am încălcat-o niciodată şi, în modul cel mai categoric, nici n-o vom încălca. Vom descoperi uşor că formularea ei în mintea noastră este una categorică, imperativă, fără opțional. Ar putea fi de genul „*Nu trebuie să iau niciodată droguri*" sau *„Niciodată nu trebuie să fur/ să ucid/ să hulesc pe Dumnezeu* etc."

Psihoterapeuții au demonstrat că, atunci când înlocuim, în mintea noastră, câțiva de „N-ar trebui să..." cu tot atâția de „*Nu trebuie niciodată să.../ Este absolut interzis să...*" obținem aproape instantaneu schimbări comportamentale cu efecte binefăcătoare.

Totuşi, avertizează Anthony Robbins, prea multe reguli ferme pot face viața insuportabilă. Când sunt prea multe, încălcarea lor devine inevitabilă şi ajungem să trăim într-un stres permanent.

9. Mincinosul "Ca sa fiu sincer, ..."

O altă formulare capcană care mizează prost pe sinceritatea declarativă este aceea care începe un enunț cu sintagma „*Ca să fiu sincer, ...*". În substratul său, sintagma lasă să se înțeleagă faptul că, până în momentul exprimării ei, am mințit pur şi simplu sau am glumit. Aparent, formula „Ca să fiu sincer, ..." subliniază mesajul central al frazei care urmează după ea. În realitate însă, ea stârneşte sau sporeşte neîncrederea. În aceeaşi categorie cu „să fiu sincer", pot fi incluse şi declarațiile fără acoperire certă, de genul: *"Pe onoarea mea".* Când pretinsa onoare nu-i deja o certitudine indubitabilă, sintagma nu face decât să stârnească suspiciuni. Expresiile de acest gen nu merită înlocuite, ci pur şi simplu scoase afară din limbajul cotidian.

10. Condiționalul „Dacă"

Într-o conferință de presă susținută la Iaşi, Julie Hay, fosta preşedintă a Asociației Internaționale de Analiză Tranzacțională şi cunoscut trainer în Programare neuro-lingvistică (inclusiv în România), a expus un experiment psiho-lingvistic care opunea pe „dacă" lui „când" în propoziții condiționale, cauzale şi optative, mai ales cu sensul de „Numai dacă" sau „Doar dacă".

Câtorva serii de elevi şi studenți le-au fost adresate formulări condiționale de genul: „*Dacă vei rezolva problema, vei putea reveni să discutăm despre o bursă ...*". De remarcat că „dacă" exclude practic nuanța temporală a enunțului.

Altor serii de elevi şi studenţi le-au fost adresate practic aceleaşi fraze, cu deosebirea că „dacă” a fost înlocuit cu „când”. Astfel, ele au dobândit o puternică nuanţă temporală, estompând caracterul condiţional şi cauzal: *„Când vei rezolva problema, vei reveni să discutăm despre o bursă ...”*. Formularea cu subliniere „temporală” în locul celei „condiţionale” nu mai pune în cauză capacitatea subiecţilor de a rezolva problema, ci o transforma într-o simplă chestiune de timp. Incapacitatea subiecţilor de a rezolva problema este exclusă prin evitarea condiţionalului şi cauzalului „dacă”. La nivelul inconştientului, creierul „percepe subliminal” ideea că dispune deja de toate resursele necesare rezolvării problemei şi are doar nevoie de timp pentru a le exploata.

Subiecţii interpelaţi cu temporalul „când” au rezolvat problema şi au revenit la discuţii în proporţie dublă faţă de cei interpelaţi cu condiţionalul „dacă”. Rata de succes a unei colectivităţi s-a dublat prin simpla înlocuire a unui cuvinţel cu altul.

De altfel, mulţi dintre noi sunt contrariaţi de efectul straniu al obişnuitelor formule de genul *„Dacă eşti băieţel (fetiţă) cuminte ...*” adresate copiilor sau adolescenţilor. La nivelul inconştientului, ele induc în mod implicit tocmai contrariul lor, chiar dacă ideea de a nu fi „fetiţă (băieţel) cuminte” nu se afla printre opţiunile iniţiale.

Aceste consideraţii nu implică câtuşi de puţin faptul că trebuie să-l scoatem imediat pe „dacă” din dicţionar. Sunt doar recomandări în sensul folosirii cu mai multă atenţie ori de câte ori pune în cauză incapacitatea unei persoane sau induce ideea unor opţiuni negative.

În limbajul negociatorilor, de pildă, este uzuală tehnica verbală condiţional-concesivă de genul „Dacă..., atunci...” (cu sensul generic: „*Dacă* faci asta pentru mine, *atunci* fac cealaltă pentru tine”). Cel puţin în unele cazuri, chiar şi aici este preferabilă înlocuirea lui „dacă” prin „când”, în măsura în care exclude opţiunea negativă şi pune problema doar în termeni de timp.

„Cel mai bun mod de a prezice viitorul
este să-l creezi tu însuţi”
(Stephen R. Covey)

Cap. V. COMUNICAREA PENTRU ANGAJARE

De-a lungul anilor, am tot avut parte de împliniri, începând cu zbenguiala copilăriei într-o familie cu trei băieţi. Era vremea în care, ţărani curaţi cu oarece stare, părinţii abia pridideau să nu-şi vândă sufletul diavolului în barbaria colectivizării. Au suferit din cauza asta. Mi-a venit rândul şi m-am însurat şi eu, dăruit cu doi copii frumoşi şi sănătoşi, Eva şi Nora. Mama lor şi buna mea doamnă ne-a părăsit prea din vreme, răpusă de boală, dar viaţa familiei a ţinut cursul.

Înainte de Decembrie ‘89 m-am dedat la conspiraţii contra puterii şi, uite aşa, am ajuns la puşcărie, cu vreo nouă zile înainte de căderea regimului. Am locuit acolo ca “duşman al poporului” şi n-a fost doar un răsfăţ, ci şi o experenţă rară. Ziua eliberării a fost una dintre cele mai faste din viaţă. Brevetul de erou şi poveştile cu politicieni revoluţionari la gura sobei m-au condus la hotărârea fermă de a mă dedica profesiei şi copiilor.

De-a lungul anilor, am tot avut scoruri bune în joaca de-a studiile şi profesia. Veneam de la păscut oile şi intram „din prima” la facultate. Am încheiat ca şef de promoţie, cu „repartiţie guvernamentală” (aşa era pe atunci, 1979) la o slujbă în Iaşi, oraş deştept. Mai că aş fi vrut şi carieră de universitar, dar îmi lipsa apartenenţa la partid. Atunci, am ajuns în proiectare, cu brevet de invenţie. După ’89, am făcut presă, tare curios să aflu cum se câştigă bani din scris. Ajuns totuşi universitar, în ‘91, mi-am împlinit profeţiile studenţiei. M-am mişcat ca peştele-n apă, am scris câteva cărţi de succes şi a urmat ascensiunea rapidă. Am mirosit chiar onorurile unui premiu naţional. Treptat, am prins să câştig binişor din training. Am pus de ceva proprietăţi imobiliare şi câte ceva de-o parte. Am fugit mâncând pământul de viaţa publică. Fără sofă de şef, aflat cândva la preşedinţia unui partid, mi-am regizat doar o retragere fără torţe în intimitatea familiei şi profesiei. Atâta cât m-am priceput.

Cam întortocheat *Curriculum vitae* şi, parcă, altceva voiam să spun! Între împlinirile vieţii de până azi, am trăit una uriaşă în ziua în care fiică-mea, Eva, a obţinut o slujbă bună, la o bancă onorabilă. Terminase facultatea şi hălăduise toată vara în speranţa unei providenţiale slujbe în străinătate. Avea deja o casă a ei, din graţia bunicilor, a unchiului de pe mamă şi a mărinimiei paterne şi îi plăteam facturile în aşteptarea gândului cel bun. Începuse să mă cam roadă îngrijorarea şi abia evitam predicile parentale, care ar fi înverşunat-o şi mai tare. Îi spuneam doar că, toată viaţa, fiecare dintre noi vinde câte ceva, iar cel mai delicat dintre bunurile „vândute” de-a lungul anilor este munca, adică o parte din timpul, independenţa, abilităţile şi competenţele personale. Importanţa acestei vânzări este crucială atunci când vine vremea să căutăm o slujbă.

Dacă nu ne ascundem după deget, *contractul individual de muncă* este un tot act de vânzare-cumpărare; angajatorul „cumpără” potenţialul de muncă al candidatului, iar candidatul „vinde” competenţele şi abilităţile sale. Cumpărătorul plăteşte, iar vânzătorul încasează un „preţ”. Întâmplător, acesta se numeşte salariu, onorariu, indemnizaţie, comision sau altfel. Ca în orice altă tranzacţie, vânzătorul bun ia un preţ pe măsură şi nişte condiţii de muncă valorizante.

Cam asta îi spuneam fiicei mele, asigurând-o că abilităţile ei, condiţionate şi prezentate atent, au mare căutare pe piaţă. Ca în oricare altă vânzare bună, este nevoie de un promo personal şi de o prospectare a pieţei. Trebuie identificate alternative şi opţiuni între un număr mare de oferte de muncă. Asta înseamnă că dosarul de candidatură, căruia propun să îi spunem *mapă de prezentare personală*, cu CV-ul, scrisoarea de motivaţie şi două recomandări credibile vor fi expediate *în explorare* la multe, cât mai multe adrese.

Adevărul este că nu prea voiam să plece fiică-mea peste mări şi tări şi mare mi-a fost bucuria când m-a anunţat că a decis ferm să caute o slujbă bună, aici, în ţară. A urmat o campanie tare. In zece zile, a obţinut şase interviuri rezonabile, trecând toată filiera recrutării. A mers la două-trei interviuri pe zi. Nu se grăbea. Câştiga şi rezerva, în căutarea celei mai bune slujbe. În cele din urmă, s-a oprit la „preţul” şi condiţiile căutate. Mai lucrase în vânzări în timpul studenţiei. Ştia că a făcut cea mai mportantă „vânzare” de până atunci. Parcă niciodată n-am fost mai mândru şi n-am răsuflat mai uşurat.

Angajarea - o vânzare cu dichis

Cu tot respectul pentru cele sfinte, din considerente pur pragmatice, vom transpune ritualul angajării în termenii unui act de vânzare-cumpărare. Toată viaţa, fiecare dintre noi vinde câte ceva. După actul căsătoriei, arta de a găsi o slujbă bună este cel mai delicat şi important dintre actele noastre de „vânzare-cumpărare”. Contrariază cumva acest punct de vedere? Poate că da, dar ajută enorm la pregătirea dosarului de candidatură şi la regia interviului de angajare.

În fond, angajatorul „cumpără" timpul, abilitățile şi disponibilitatea candidatului ca pe un serviciu special, pentru care-i gata să plătească un „tarif", numit salariu, onorariu sau altfel. Ca orice alt „cumpărător", angajatorul este interesat să cumpere o „marfă" bună la un preț convenabil.

De cealaltă parte, în esență, candidatul „vinde" abilitățile şi timpul său, punându-le la dispoziția angajatorului, în condiții determinate şi în schimbul unui „tarif" lunar.

Un vânzător bun îşi etalează marfa persuaziv, ambalată, etichetată şi condiționată impecabil, în cea mai atractivă şi convingătoare prezentare. Este greu să vinzi bine fără o prezentare bună, nu-i aşa?

Un candidat valoros la o slujbă bună „vinde" un „pachet de servicii" pe care el însuşi îl pune la dispoziția angajatorului, vinde propria sa imagine, propria identitate. Nici o altă vânzare şi nici o altă „marfă" nu pare a fi la fel de importantă şi decisivă pentru calitatea vieții sale. Asta înseamnă că nici un efort investit în promovarea şi susținerea acestei vânzări nu poate fi prea mare. Concepând angajarea în termenii negocierii unei vânzării-cumpărări de care depinde însăşi calitatea vieții sale, candidatul are şansa de a deveni mai responsabil, mai atent şi mai perspicace decât atunci când priveşte angajarea ca pe o jalbă, o cerşire, un aranjament, un dar sau o loterie.

Mapa de prezentare personală

Dosarul de candidatură al candidatului la angajare este, de fapt, o „mapă de prezentare personală", alcătuită din câteva piese scrise, care prezintă într-o manieră atractivă şi convingătoare identitatea şi imaginea candidatului, recomandându-l pentru interviu. În cazuri rare, mapa de prezentare personală mai poate cuprinde şi mostre de grafică, artizanat, texte, înregistrări audio sau video, pentru voce şi joc de scenă.

Uzual, documentele minimale care merită a fi regăsite în mapa de prezentare personală sunt: scrisoarea de motivație, curriculum vitae şi, opțional, scrisorile de recomandare sau referințele.

- ***CURRICULUM VITAE* (CV)**

Documentul identitar cheie din mapa de prezentare personală (dosarul de candidatură) a candidatului se numeşte *curriculum vitae.* Misiunea sa este aceea de a obține invitația fermă la interviul de selecție. Abrevierea sa uzuală este aceea de „CV". În sensul său literal, sintagma latinească înseamnă „cursul vieții", iar documentul care poartă acest nume este „o scurtă istorie a vieții şi a carierei candidatului".

CV-ul merită a fi conceput ca o extensie promoțională a „cărții de vizită" personale, care are menirea să netezească drumul candidatului către fel de fel de reuşite şi favoruri. De altfel, CV-ul poate fi necesar şi util într-o sumedenie de circumstanțe, cum ar fi:

- la angajare, ca piesă scrisă în mapa de prezentare personală;
- la avansare în funcție sau grad, ca piesă în dosarul personal;
- la obținerea unei burse, ca probă în susținerea candidaturii;
- la admiterea la doctorat sau la un ciclu de formare tip master;
- la motivarea participării într-un proiect-program de finanțare nerambursabilă;
- la justificarea accesului la o demnitate publică;
- la bancă, în dosarul de solicitare a unui credit;
- în motivarea accesului la o oportunitate de afaceri etc.

Practic, CV-ul intervine ori de câte ori este necesară prezentarea formală, în scris, a realizărilor personale şi profesionale ale propriei persoane.

Preliminarii

Din fericire, nu există o formulă magică şi nici o reţetă unică, miraculoasă şi standardizată de redactare a unui CV. Aşa ceva le-ar face uniforme, lipsite de stil, fără fantezie şi văduve de orice marcă sau amprentă personală a autorului. Tot din fericire, există însă cel puţin câteva reguli şi uzanţe larg acceptate în redactarea CV-ului. Unele dintre regulile care pur şi simplu merită respectate, cu adăugarea acelei amprente personale şi originale sunt schiţate în cele ce urmează:

- În principiu, structura cadru a CV-ului cuprinde următoarele casete şi rubrici: Date personale; Postul căutat; Experienţa profesională; Studiile/Formarea profesională; Limbile străine cunoscute; Lucrările publicate; Brevete/certificări/autorizări speciale; Abilităţi şi competenţe; Stagii practice; Onoruri; Pasiuni (Hobby-uri); Referinţe; Diverse. Unele dintre aceste casete sunt opţionale.
- Imprimarea sa este îngrijită, pe o coală albă sau colorată A4, cu o încadrare corectă în pagină;
- Începe cu numele şi coordonatele personale, plasate în capul primei pagini;
- Descrie postul căutat sau obiectivul pentru care candidatul se consideră abilitat, calificat;
- Evită, de regulă, menţiunea pretenţiilor salariale, care-şi află locul şi timpul potrivit la interviu;
- Este prudent să conţină informaţii corecte sau, mai curând, să evite menţiuni incorecte, dacă acestea pot fi uşor verificate;
- Menţionează posturile ocupate anterior şi realizările obţinute, măcar selectiv;
- Proaspeţii absolvenţi care nu au ocupat încă nici un post anterior vor prezinta evaluări, note, calificative, medii, premii, burse şi onoruri;
- Etalează fără falsă modestie realizările semnificative cum ar fi, de pildă, „şef de promoţie";
- Probează unele afirmaţii şi adjective prin scurte propoziţii la obiect, la fapte. Exemplu: la „aptitudini de comunicare", proba ar putea fi de genul: "am fost inclus în echipa de negociere a…"
- Oferă unele informaţii despre pasiuni extrapofesionale;
- Evită menţiunile privind veleităţile de natură religioasă şi politică;
- Oferă indicii privind referinţele furnizate la cerere;
- Indică (in)disponibilitatea la delegaţii lungi şi schimbări de domiciliu, la cererea angajatorului;
- în cazul cercetătorilor, universitarilor, profesorilor, ziariştilor şi artiştilor, CV-ul etalează lucrări publicate, opere de artă şi alte activităţi excepţionale în domeniile de referinţă;
- Când totul este gata, ai grijă să semnezi formularul, în colţul din dreapta-jos, asumându-l şi împiedicând pe orice alt „binevoitor" să depună un CV în numele tău.

În continuare, pentru acurateţea unor detalii, propun să procedăm împreună la inventarierea şi descrierea cu oarecare minuţiozitate a casetelor şi rubricilor uzuale în alcătuirea unui *curriculum vitae*.

Date personale

Prima casetă dintr-un CV este destinată înscrierii coordonatelor personale ale candidatului şi, de regulă, aceasta cuprinde:

- Prenumele şi Numele (De ce nu şi o fotografie?)
- adresă; telefon; fax; e-mail,
- vârsta/data şi locul naşterii,
- naţionalitatea şi cetăţenia,

- starea civilă şi situaţia familială,
- starea de sănătate.
-

Prenumele şi Numele

Sunt înscrise în antetul CV-ului, preferabil, în această ordine, atât în sistemul francez, englez sau american, cât şi în cel autohton. Prenumele se scrie cu minuscule, exceptând iniţiala, iar numele se scrie cu majuscule. Exemplu: *Ştefan PRUTIANU*.

Se recomandă evitarea abrevierilor care pot fi interpretate ca arogante sau nepoliticoase. Când prenumele este „unisex" - Ani, Bebe, Cristophe, Niki, Teo etc. - se recomandă a fi precedat de apelativele: D-na/ D-ra/ Dl. sau, după caz: Mme/ M-elle/ M. şi: Mrs./ Ms./ Mr, în limbile franceză şi, respectiv, engleză.

Pentru doamne, de regulă, se înscrie numele dobândit prin căsătorie, cu excepţia cazurilor în care numele anterior a făcut deja glorie şi carieră. Recomandăm o manieră de a scrie simplu, sobru, fără dantelării, înfloriturі, îngroşări şi sublinieri.

*Adresa e*ste indicată complet, fără alte abrevieri decât cele uzuale. Nu uita noul cod poştal al localităţii şi străzii!

Telefon/fax/E-mail ***sunt indicate complet, inclusiv codul ţării şi al localităţii.***
Exemplu: +40.232.223344. Semnul „+" simbolizează codul numeric al ţării din care urmează a fi apelat postul telefonic. Se recomandă şi precizarea unui interval orar pentru recepţie.
Vârsta /data naşterii ***pot fi înscrise fără ezitări atunci când nu trec încă de plafonul începând de la care (neoficial şi ilegal, dar real) scad şansele de angajare. Cu ceva diplomaţie, când vârsta constituie un dezavantaj, poate fi omisă înscrierea sa în rubrica obişnuită, pentru a fi precizată la rubrica „diverse". Discret, poate fi înscris doar anul naşterii, cu oarecari şanse de a trece neobservat. În această fază, importantă este obţinerea interviului, ocazia cea mare de a etala atu-urile.***
Naţionalitatea şi cetăţenia ***sunt menţionate expres doar atunci când constituie avantaje sau când clarifică situaţii speciale.***
Starea civilă, situaţia familială şi locuinţa ***pot fi prezentate sec sau, după caz, detaliat, după cum este mai avantajos în situaţia dată. În orice caz, melodramaticele formule de genul „familie grea/vaduv(ă) cu doi copii etc." nu prea ajută. Angajatorul urmăreşte scopuri pragmatice şi nu filantropice. Decât să-i stârnim compasiunea, mai bine-i stârnim interesul.***
Starea de sănătate ***va fi descrisă dacă constituie un avantaj sau dacă este solicitată expres. În mai toate cazurile, sănătatea „excelentă" sau „de fier" constituie un avantaj. Putem obţine interviuri „din milă" doar ca excepţie.***

Obiectivul. Postul căutat

Această casetă este opţională. Atunci când este oportun ca ea să apară, recomandăm să urmeze imediat după caseta anterioară, cea cu "datele personale".

Când candidatul deţine informaţii certe despre existenţa sau crearea postului căutat în firma angajatoare, acesta merită a fi indicat cu menţiunea "Postul căutat" sau "Obiectivul urmărit". Dacă sunt mai multe opţiuni, este mai bine să omitem această menţiune. Totuşi, se pare că un număr tot mai mare dintre angajatori preferă această menţiune.

Experienţa (profesională)

O altă casetă a CV-ului - următoare, de regulă – etalează experienţa profesională a candidatului şi merită completată chiar şi atunci când, aparent, experienţa practică propriu-zisă lipseşte. Această rubrică avantajează prin însăşi faptul că există, mai ales în cazul candidaţilor proaspăt descinşi de pe băncile şcolilor şi universităţilor.

Tinerii absolvenţi n-au motive să se sperie de această casetă, ci doar să o completeze mai abil, creativ şi convingător. Adevărul este acela că şi ei pot avea experienţă: au făcut practică şcolară sau universitară, au avut parte de angajamente sezoniere, au participat la concursuri profesionale, au practicat în laboratoare sau au făcut ucenicie în companiile rudelor, prietenilor de familie etc. Merită trecut aici tot ceea ce avantajează candidatura. Dacă postul căutat cere un gen de training sau un gen de formare academică echivalentă cu experienţa practică, se poate începe chiar cu aceasta.

De regulă, într-un CV cronologic, listarea experienţei începe cu postul cel mai recent sau cu cel ocupat în prezent de candidat. Sunt indicate luna şi anul de început şi sfârşit, numele companiei şi localitatea. Adresa exactă nu-i necesară în această fază a preselecţiei. Se va continua cu alte şi alte „experienţe", în oridinea lor invers cronologică.
În CV-ul funcţional, listarea experienţei profesionale începe cu cea mai „tare" experienţă sau funcţie deţinută până în prezent şi continuă aproximativ în ordinea inversă a importanţei.
În această "casetă" este de preferat să descrieţi sec unele dintre cele mai relevante sarcini sau atribuţii de serviciu din istoricul carierei. Nu prea recomandăm a fi înscrise, aici sau în altă parte, veleităţile, afinităţile şi profeţiile politice sau religioase.

Stagii practice

Această rubrică vizează pe acei candidaţi care au făcut stagii practice în timpul studiilor sau al unor angajamente temporare.

Cărţi şi articole publicate

De regulă, titlurile cărţilor, lucrărilor şi publicaţiilor sunt înscrise într-o casetă special destinată şi intitulată chiar:* "Cărţi şi articole publicate".** ***Cărţile de autor sau în colaborare, brevetele de invenţie, studiile şi articolele publicate sub semnătura autorului CV-ului fac parte firească din conţinutul acestuia.
Atunci când numărul invenţiilor este semnificativ, poate fi creată o rubrică specială, independentă de caseta "Experienţă".

Onoruri

Realizările personale onorate cu premii, ordine, medalii sau alte modalităţii semnificative de recunoştere profesională şi extra-profesională a unor merite speciale pot fi înscrise într-o rubrică independentă, intitulată: "onoruri".

Studii şi calificări (Formare profesională)

Una dintre cheile CV-ului, plasate înainte sau după „experienţă" este cea care expune lista şi istoricul formării profesionale a candidatului. Rolul său este acela de a indica şcolile, training-urile şi universităţile absolvite, ca şi diplomele şi titlurile ştiinţifice. Listarea lor se face în ordine invers cronologică.

În cazul în care pregătirea academică merită scoasă în evidenţă, fie pentru ca ai mai puţină experienţă, fie pentru că este legată în mod direct de postul solicitat, apelează la un subtitlu de genul "*Cunoştinţe acumulate*". Apoi, poţi face o descriere sumară a studiilor, de exemplu, prezentaţi training-uri, ateliere şi laboratoare parcurse în şcoală sau facultate. În listarea studiilor, se poate merge inclusiv până la anii de liceu. Dacă aţi participat la cursuri, seminarii şi training-uri relevante pentru postul solicitat, este bine să le menţionezi expres.

Scrieţi în partea stîngă, anii de început şi de sfârşit a studiilor în fiecare instituţie de invăţământ frecventată, începând cu cea mai recentă. În partea dreaptă, menţionaţi titlul diplomei obţinute sau în curs de a fi obţinută. De asemenea scrieţi şi numele instituţiei (al şcolii) precum şi localitatea unde este situată. Adresa completă nu e necesară.

Limbi străine

Completarea acestei casete combină elemente de natura studiilor, experienţei şi abilităţilor. Practic, a devenit obligatorie. Menţiunile făcute aici cer responsabilitate, dacă sunt doar rezultatul unei auto-evaluări a gradului de stăpânire a unor limbi străine (în afara cazurilor în care există un atestat ataşat în dosarul de candidatură). Interviul poate fi ocazia verificării unor afirmaţii făcute în CV.

În casetă, sunt precizate limbile cunoscute. Pentru evaluare, sunt utile distincţiile: *vorbit, citit şi scris*. În dreptul acestora, după caz, sunt adăugate calificative de genul: *curent, fluent, bine, mediu, slab*. Atunci când CV-ul este trimis în afara graniţelor naţionale, limba română va fi menţionată ca „străină".

Abilităţi

Ar fi mare păcat ca această casetă să lipsească din CV; ea indică faptul că adevărata finalitate experienţei şi cunoştinţelor dobândite este aceea de a fi aplicate. Caseta are relevanţă pragmatică. În plus, aici, pot fi puse în valoare atât de diversele competenţe, talente, înclinaţii şi îndemânări practice mai mult sau mai puţin relevante pentru postul căutat sau complementare acestuia, cum ar fi:

- abilităţile de comunicare interpersonală şi publică: voce sonoră, modulată, timbru special; dicţie bună; talent retoric şi persuasiune; ascultare activă; empatie; replică spontană; talent exersat în redactarea discursurilor, textelor şi corespondenţei; comportament tolerant faţă de opinii adverse; mimică şi gestică expresivă; memorie; acuitate vizuală şi auditivă; rezerve de umor şi optimism; prezenţă agreabilă etc.
- de regulă, fie în completarea abilităţilor de comunicare, fie în mod distinct, caseta privind abilităţile cuprinde şi rubrica care se referă la limbile străine cunoscute (ceva mai sus, vezi rubrica „Limbi străine");
- preseverenţa, tenacitatea şi capacitatea ridicată de efort fizic şi intelectual intens şi prelungit;
- permis auto, cu indicii asupra unor performanţe specifice, dacă este cazul;
- competenţe şi abilităţi în operare PC (întreţinerea şi exploatarea calculatorului electronic): redactare şi tehnoredactare texte, programare, calcule şi proiectare, îndemânări în operarea unor programe specifice, cu menţiuni exprese asupra acestora, navigare pe Internet, proiectare şi design de pagini web etc;
- disponibilitate pentru lucrul în echipă sau individual;
- aptitudini de lider, în măsura în care pot fi probate *("am condus 3 ani echipa care…"*)
- voinţă şi fermitate în îndeplinirea unor obiective profesionale specifice;
- competenţe şi îndemânări certificate în domenii specifice, colaterale postului căutat: mecanică, electronică, automatizări, contabilitate, vânzări, grafică, desen tehnic, lucrul cu diverse unelte, instrumente, tehnologii sau materiale specifice etc.

Cu aceasta, am înşiruit doar câteva exemple din mulţimea abilităţilor şi îndemânărilor care pot face obiectul acestei casete.

Hobby-uri (pasiuni extraprofesionale)

Această casetă oferă autorului CV-ului ocazia să arate angajatorului că ştie să-şi trăiască viaţa şi să se bucure de ea, în diversitatea ipostazelor sale. Atenţie! Pasiunile extraprofesionale pot fi surprinzător de relevante pentru caracterul şi conduita cotidiană a

candidatului. De pildă, un candidat care-şi petrece timpul liber cu cercul de de prieteni, în excursii, în jocuri de societate sau jocuri sportive de echipă (volei, fotbal, handbal) va sugera caracterul său sociabil şi comunicativ, mai potrivit pentru un post care reclamă lucrul în echipă şi exerciţiul relaţiilor cu publicul. În schimb, un candidat care se retrage în lecturi, audiţii muzicale, la televizor sau preumblări solitare în natură, va indica mai curând un caracter introvertit, meditativ, romantic, poate chiar individualist, potrivit mai curând pentru un loc de muncă izolat, solitar.

Menţiunile generalizatoare de genul "Sportul"/" Muzica"/"Literatura"/"Dansul" sau "Teatrul" nu spun nimic concret şi precis celui care citeşte CV-ul; într-o măsură mai mare sau mai mică, majoritatea candidaţilor se regăsesc în ele. Doar candidaţii care fac menţiuni specifice şi precise, cu detalii vii, concrete şi convingătoare (ce fel anume de sport, muzică sau literatură?) se vor distinge cumva şi vor ieşi din pluton. Personal, de-a lungul anilor, în această casetă a CV-ului, printre altele, făceam menţiunea "petreceri cu vin roşu". Ea sugerează vitalitate şi un fel curajos şi direct de a fi, care a atras atenţia şi a provocat simpatie spontană, cel puţin pentru un job în presă şi altul în proiectare.

Referinţe

In această casetă, este necesar şi merită înşiruite trei-patru nume de persone care pot da referinţe favorabile şi credibile despre autorul CV-ului. Este de dorit ca cel puţin primele două persoane nominalizate să aibă atât "prestanţa", cât şi disponibilitatea de a dărui 15-20 minute din timpul lor pentru a redacta o scrisoare de recomandare cu oarecare consistenţă şi "greutate" în faţa angajatorului.

Opţiuni tactice

În tactica şi strategia minimală de redactare a unui CV, funcţie de interese şi conjunctură, candidatul poate opta pentru una dintre următoarele trei maniere de structurare a conţinutului acestuia: funcţional, cronologic şi focalizat.

- *Curriculum vitae funcţional* este cel orientat pe realizări în sine, fără a ţine seama de cronologia lor. Îl recomandăm la schimbarea carierei, când merită scoase în evidenţă calităţi/ abilităţi pe care nu le-ai folosit încă sau atunci când intri pe piaţa muncii pentru prima dată. Scopul său este de a sublinia abilităţile personale în asociere cu cele reclamate de postul pentru care candidezi.

Structura de principiu a acestui tip de CV cuprinde următoarea succesiune de elemente: Date personale / Obiectivul urmărit (postul vizat) / Studii / Experienţă / *Abilităţi şi competenţe relevante pentru postul vizat* / Limbi străine / Pasiuni / Referinţe.

- *Curriculum vitae cronologic* este avantajos atunci când păstrezi neschimbat domeniul în care ai lucrat, iar experienţa profesională evidenţiază realizarea unui progres. Este tipul de CV preferat în educaţie şi sănătate. Experienţa şi studiile sau calificările sunt prezentate în ordine invers cronologică. Perioadele de discontinuitate sunt explicate pentru a nu da ocazia unor interpretării dezavantajoase candidatului. Structura de principiu a acestui tip de CV cuprinde următoarele elemente, în succesiunea lor cronologică: Date personale / Studii (cronologic, an, instuţie, localitate)/ Experienţa (cronologic, an, firmă, localitate) / Postul ocupat şi responsabilităţile asumate/ Limbi străine / Pasiuni / Referinţe.

- *Curriculum vitae focalizat* este orientat, ca un foc concentric pe țintă, asupra unui post specific. Poate fi folosit cu succes atunci când urmăreşti accesul seleciv la un anumit domeniu/post şi expediezi un număr mai mare de CV-uri „în prospectare".

Exemple şi modele

Cea mai rapidă cale spre învățare şi reuşită rămâne modelarea după exemple concrete, trăite deja de alte persoane aflate în situații asemănătoare. De ce să mai inventăm o dată roata?

Exemplul nr. 1: *Curriculum vitae* (cronologic)

Elena IONIȚĂ
77 645 – str. Mixandrei nr. 66
Sector 4, 07000 Bucureşti **Foto**
Tel/fax + 40.214.505.241
23 ani. Necăsătorită

OBIECTIV
Integrarea în echipa de creație a unei agenții de publicitate.

STUDII

1989-2004 Facultatea de Comunicare şi Relații Publice „David Ogilvy" Bucureşti
2000 Curs intensiv în „tehnici de comunicare cu presa"
2001 Training în „Programare neuro-lingvistică"
2003 Curs de jurnalism şi PR, bursă în Italia

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

2004 Elaborarea proiectului de licență cu tema „Imagologie versus Ideologie"
2002 – 2004 Redactor/reporter la revista universității (16 reportaje şi 5 tablete)
2003 Redactarea coloanei sonore a unui spot publicitar video („Rofilcom")
2002-2003 Asistent PR part time în echipa de management a fundației „Aurora"
iunie 2003 Purtător de cuvânt al companiei „xxx" la Expo mobilă „Design 00"

ABILITĂȚI

▪ **Comunicare** interpersonală şi publică: voce modulată, timbru cald; dicție bună; talent retoric; persuasiune; empatie; replică spontană; talent exersat în redactarea textului jurnalistic; mimică expresivă; acuitate vizuală bună; prezență agreabilă etc.
▪ **Limbi străine:** engleza (fluent); italiana (fluent);
▪ **Operare PC:** Sisteme de operare (Windows, Unix); Utilitare (MS Excel, MS Word); Desktop publishing (CorelDraw); Baze de date (MS SQL);
▪ **Permis auto,** din 1999
▪ **Trăsături de personalitate:** dinamism, fidelitate, fantezie, sociabilitate şi aptitudini pentru
lucrul în echipe tinere, nonconformiste

HOBBY-URI

Tenisul de câmp, design vestimentar, bucătărie italiană, excursii montane în grup, .

REFERINȚE

▪ **Alexandru CONDURACHE –** regizor artistic, RTV Iasi, tel. 0745.067808
▪ **Ioana MARE -** conf. univ. dr. Facultatea de Comunicare şi PR „David Ogilvy" Bucureşti

Exemplul nr 2:
CURRICULUM VITAE
DATE PERSONALE:
Nume: Andrei Andriescu
Data naşterii: 01.01.1980
Adresa curentă: Bd. Carol I, nr.11, Iaşi
Telefon: 0232111111

STUDII:
2003: Absolvent al Universității "Al.I.Cuza", Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, specializarea marketing, Iaşi;
1998: Absolvent al Liceului teoretic "Petru Rareş", Piatra Neamț.

STAGII DE SPECIALIZARE:
Aprilie 2002: Training susținut de Prof.Dr.Gerald Ramey, California Coast University-"Organisational Management";
Aprilie 2000: Local Motivational Seminar, Vatra Dornei, organizat de AIESEC, Iaşi-traininguri pe teme ca: Lucrul în echipă, Leadership, Managementul conflictelor, Comunicare etc.;
Ianuarie-mai 1999: Curs operator calculator.

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ:
Ianuarie 2003-prezent: Euro GSM, Iaşi-reprezentant vânzări;
Mai 2002-ianuarie2003: Radio Hit, Iaşi-agent vânzări publicitate;
Aprilie 2000-mai 2002: Universitatea "Al.I.Cuza", LSE (Liga Studenților Economişti), şef departament Fund Raising: coordonator "Gala Studenților Economişti", edițiile 1999, 2000, 2001, 2002, coordonator "Street Ball FEEA", edițiile 2000, 2001, 2002, coordonator "Practic'a ta 2002"-program de practică studențească (conceperea planului de activități, în colaborare, pentru fiecare manifestare, coordonare a echipei de Fund Raising).
Octombrie 1998-martie1999: S.C. Pancom S.R.L., Piatra Neamț-agent vânzări.

LIMBI STRĂINE:
Limba engleză-ridicat;
Limba franceză-mediu.

UTILIZATOR PC:
Windows, MsOffice (Word, Excel, PowerPoint, Access), SPSS, Internet.

o SCRISOAREA DE MOTIVAȚIE

Tocmai ne-am desluşit asupra felului în care CV-ul se prezintă ca o extensie uşor hiperbolizată a unei cărți de vizită. Ei bine, din câte ştim, o carte de vizită nu poate fi înmânată aşa, hodoronc-tronc, fără o strângere de mână şi o formulă de salut, întâmpinare şi prezentare.

Scrisoarea de motivaţie (aplicaţie, intenţie sau prezentare) are cumva misiunea de a saluta şi a prezenta candidatul şi CV-ul său. Ea este prima piesă scrisă din mapa de prezentare personală. Atunci când se solicită scrisoarea de motivaţie şi CV-ul, pentru ocuparea unui post, este bine să ştii că primul document este scrisoarea. Dacă este interesantă, promiţătoare şi convingătoare, angajatorul va fi motivat să citească şi CV-ul. Pur şi simplu, scrisoarea convinge sau nu angajatorul asupra voinţei, disponibilităţii şi capacităţii candidatului de a fi util firmei şi postului pentru care candidează. Ea lansează CV-ul pe scena interesului angajatorului şi oferă candidatului şansa de a ţinti obiectivul mapei de prezentare personale, acela de a obţine o întîlnire-interviu cu angajatorul.

Totodată, scrisoarea de motivaţie mai poate umple unele dintre „golurile" sau punctele slabe ale CV-ului şi poate etala abil motive suplimentare pentru justificarea invitaţiei la interviu. Într-un rezumat extrem, această scrisoare este un enunţ de genul: *„Iată ce lucruri bune aş putea face eu pentru firma dumneavoastră! Iată şi motivele pentru care merită să aveţi încredere"*

Sfaturi mai mult sau mai puţin (in)utile

Scrisoarea de motivaţie este un mesaj personalizat cu misiunea de a „vinde" avantajele pe care cadidatul le-ar putea aduce angajatorului. Ea evidenţiază aspectele profitabile pentru angajator şi focalizează atenţia acestuia asupra competenţelor şi aptitudinilor pe care le caută. În esenţă, scrisoarea de motivaţie răspunde angajatorului la întrebarea: *"De ce aş vrea să te angajez?"*

În plus, scrisoarea ca atare constituie în sine o mostră expresivă de etalare a abilităţilor de comunicare scrisă şi persuasivă. Din toate aceste motive, următoarele câteva sfaturi ar putea fi utile în redactarea scrisorii de motivaţie:

- Personalizează mesajul scrisorii! Asta înseamnă că o vei adresa unei persoane fizice - prenume, nume, titlu - şi nu unei persoane juridice sau unei funcţii. Foloseşte telefonul şi cunoştinţele pentru a afla cine este persoana care se ocupă de angajare. Când nu dispui de informaţii complete, trimite pe adresa departamentului de resurse umane;
- Precizează postul vizat şi sursa din care ai obţinut informaţia (anunţ publicitar, cunoştinţe, site etc.) Dacă nu ai suficiente informaţii despre un post anume, vei opta pentru unul sau mai multe domenii de activitate, având grijă să precizezi domeniul în care te-ai remarcat deja, cu performanţe deosebite;
- Exprimă clar dorinţa de a candida pe respectivul post, precizând motivele interesului pentru noul post şi, eventual, motivele părăsiri celui vechi;
- Solicită în mod ferm şi explicit o întâlnire, arătând expres interesul pentru interviu! Fă trimitere la CV-ul aflat în mapă, imediat după scrisoare, fără a repeta informaţiile;
- Evită bârfa şi aprecierile negative la adresa fostului sau a actualului loc de muncă! Indiferent de motive, evită să menţionezi faptul că ai fost concediat;
- Răspunde explicit la întrebarea: „De ce doresc această slujbă?"
- Răspunde explicit la întrebarea: „De ce cred că merit această slujbă?" Subliniază experienţa dobândită într-un post similar sau apropiat.
- Fii scurt! Redactează paragrafe concise şi limitează scrisoarea la o singură pagină!
- Scrisoarea începe cu adresarea: „Domnule ..." sau „Doamna ..." şi nu cu titlul: „Scrisoare de motivaţie/intenţie";
- După ce ai finalizat redactarea scrisorii, mai cere unui prieten sau doi să o citească, să corecteze eventualele erori şi să mai dea unele sugestii.

Redactarea scrisorii de motivaţie

Cel mai adesea, scrisoarea de motivaţie/intenţie/aplicaţie răspunde precis la o ofertă de post specificată în ofertă sau într-un anunţ publicitar. Ea este adresată nominal persoanei care se ocupă de evaluare şi recrutare sau funcţiei deţinute de aceasta în companie. Pentru nominalizarea corectă a acestei persoane, în prealabil, poate fi util un telefon de informare. Cel puţin în principiu, o scrisoare specifică este mai eficace decât una generală.

În mod uzual, structura unei scrisori de motivaţie este alcătuită din patru părţi sau paragrafe, delimitate între ele prin spaţiul unui rând lăsat liber şi distincte sub aspectul conţinutului lor.

Prima parte este un paragraf introductiv în care autorul scrisorii îşi depune ferm candidatura sau îşi oferă serviciile şi începe cu precizarea sursei, a locului şi a momentului în care a aflat informaţia despre oferta de serviciu şi postul cu pricina.

A doua parte este paragraful în care candidatul expune motivaţiile pe care se întemeiază depunerea candidaturii sale şi avantajele pe care le-ar aduce prezenţa sa pe post. Descrierea motivaţiilor este simplă, succintă şi la obiect, reliefând pregătirea sa, punctele forte ale experienţei sale şi unele trăsături de personalitate (de exemplu: capacitatea de a lucra în echipă, spiritul de învingător, dinamismul, adaptabilitatea la condiţiile impuse de mediu, ambiţia de a reuşi, responsabilitatea etc.) Acest paragraf poate releva nuanţat şi cu fineţe unele trăsături de caracter şi atuuri profesionale ale candidatului, aşa fel încât să rezulte cu claritate faptul că este unul dintre sau chiar candidatul ideal pentru acest post. Această parte a scrisorii trebuie să te pună în valoare şi mai trebuie să şi captiveze interlocutorul suficient ca să citească atent mai departe şi să treacă la CV.

A treia parte prezintă motivaţiile interesului manifestat de candidat pentru respectivul post. Misiunea sa este aceea de a reliefa într-o manieră prietenoasă, chiar elogioasă, unele elemente favorabile despre compania pentru care candidează, despre oamenii ei, imaginea sa şi produsele sale.

Paragraful final este cel care mulţumeşte pentru timpul şi atenţia acordate şi exprimă într-o manieră fermă şi optimistă perspectiva unui interviu. Scrisoarea se încheie cu o formulă de curtoazie obişnuită şi, dacă nu este trimisă prin curier electronic, este semnată.

Structura uzuală a unei scrisori de motivaţie/intenţie/aplicaţie

Numele candidatului
Adresă, telefon, e-mail
(Spaţiu liber: 2 - 4 rânduri, după caz)

În amabila atenţie a distinsei doamne/distinsului domn ...
(Numele persoanei responsabile de interviu)
(Numele companiei şi adresa)

(Spaţiu liber: 1-2 rânduri)

Paragraful I: Sursa din care ai aflat informaţii despre post, ziua, luna şi numărul publicaţiei consultate. Scopul în care scrii, poziţia şi tipul de slujbă la care ţinteşti.

Exemplu: *Am întâmpinat cu interes anunţul publicat în ..., din ..., referitor la oferta de serviciu. Vă scriu animat de voinţa fermă de a-mi depune candidatura la concursul pentru ocuparea postului ...*

Paragraful al II-lea: Motivaţiile pe care se întemeiază candidatura, simplu, succint, la obiect: pregătire, atuuri profesionale şi puncte forte ale experienţei, trăsături de personalitate (spirit de echipă, mentalitate de învingător, dinamism, adaptabilitate, responsabilitate etc.)

Exemplu: *Candidatura subsemnatului este îndreptăţită de studiile şi formarea profesională de care am beneficiat de-a lungul anilor, probate prin diplomele de absolvire (bacalaureat, licenţă, master, MBA) şi certificările specificate în CV. Adaug şi scurta, dar semnificativa experienţă practică dobândită în firmele „X" şi „Y". În plus, am o fire dinamică şi sunt antrenat(ă) pentru lucrul în echipă, în spiritul loialităţii şi al mentalităţii*

de învingător. Aş fi onorat să pun la dispoziţia postului pentru care candidez avantajele formării teoretice şi experienţei de care dispun. Cunoştinţele acumulate pe parcursul anilor de studii universitare, abilităţile dezvoltate în training-uri specifice şi experienţa acumulată în stagii şi călătorii în străinătate îmi îngăduie să afirm faptul că voi aduce în echipă un suflu nou şi un spirit nonconformist, la care adaug uşurinţa comunicării în două limbi străine şi competenţe certificate în operarea PC...

Paragraful al III-lea: Motivaţiile pe care se întemeiază interesul candidatului pentru post, pentru companie, pentru oamenii, imaginea şi produsele sale.

Exemplu: *Documentându-mă asupra companiei Dumneavoastră, am avut satisfacţia să constat că profilul, cultura organizaţională, oamenii şi realizările sale se potrivesc cu aspiraţiile mele privind cariera şi viaţa personală.*

Entuziasmul şi loialitatea care mă caracterizează, alături de ambiţia de a-mi construi o carieră solidă, găsesc la Dumneavoastră un teren prielnic de manifestare, un ambient prietenos, stimulativ şi valorizant. Sarcinile postului corespund în mare măsură competenţelor mele specifice dobândite într-un post oarecum similar, fapt ce-mi permite să intru de-a dreptul „în pâine", fără un alt antrenament prealabil. Locaţia postului îmi convine, pentru că locuiesc în apropiere şi pot economisi timp, energie şi nervi, în trafic...

Paragraful final: Exprimă consideraţia pentru examinatorul scrisorii şi mulţumeşte pentru timpul şi atenţia acordate. Exprimă într-o manieră fermă şi optimistă perspectiva interviului. Eventual, solicită în mod expres interviul şi precizează zilele, intervalul orar şi telefonul la care candidatul este disponibil. Scrisoarea se încheie cu o formulă de curtoazie obişnuită şi, dacă nu este trimisă prin curier electronic, este semnată.

Exemplu: *Mă onoraţi cu timpul şi atenţia acordate şi vă mulţumesc frumos pentru faptul că aţi reţinut candidatura subsemnatului. Îmi place să cred că mă veţi invita la interviu, unde veţi avea ocazia să mă investigaţi mai profund, mai pertinent. În următoarele zece zile, voi fi disponibil în zilele de joi şi vineri, în intervalul orar 11:00 – 18:00, la numărul de telefon ...*

Închei cu credinţa că voi ocupa şi onora cum se cuvine postul pentru care candidez sau un altul similar. Primiţi, vă rog, expresia consideraţiei mele şi sentimentele cele mai distinse!

(spaţiu liber: 1-2 rânduri)

Cu sinceritate,
(Spaţiu pentru semnătură)
Prenumele şi Numele

Două exemple

Cu recomadarea de a inspira arhitectura propriei scrisori de motivaţie după structura uzuală prezentată mai sus, cu toate particularizările cazului tău unic şi irepetabil, mai furnizăm doar două exemple care se abat firesc de la „şablon", fără a fi mai bune sau mai complete decât acesta. Sunt convins că vei alege combinaţia potrivită, ţinând seama şi de tipicul şi mostrele stilistice oferite mai sus.

Exemplul nr. 1 *Scrisoare de motivaţie - postul de asistenet manager*

Doina IONESCU
Aleea Trandafirilor, nr.11
Bl. 23, sc A, ap.5, Iasi
Tel.: 0232/202202

28

februarie 2004
În amabila atenţie a *Doamnei Popescu Elena,*

Compartimentul « Resurse Umane »
BINSTON SA Iasi

Distinsă Doamnă, Elena Popescu,

Vă mulţumesc frumos pentru şansa de a concura pe postul de asistent manager, conform ofertei de serviciu din ediţia de marţi a cotidianului „Monitorul".

În ultimii trei ani am învăţat multe lucruri utile unui asistent manager şi, în prezent, ocup un asemenea post în cadrul firmei "INOLA". Referenţii mei consideră că posed abilităţi de comunicare, motivare şi organizare a muncii. Sunt gata să le folosesc în noua mea slujbă.

Detalii referitoare la experienţa şi calificările mele pot fi găsite în CV-ul anexat. Din cele prezentate, veţi observa, sper, că sunt o persoană loială echipei şi dedicată slujbei, care posedă inspiraţia şi energia de a face faţă unor situaţii noi, neaşteptate, fie şi de criză.

Îmi doresc din toată inima posibilitatea de a pune această inspiraţie şi această energie în slujba companiei dumneavoastră.

Vă mulţumesc frumos pentru atenţia şi timpul acordate. Îmi place să cred că îmi veţi oferi ocazia unei întâlniri în care să depănăm detalii despre modul în care aş putea contribui la succesul companiei Dumneavoastră.

Primiţi, vă rog, expresia consideraţiei mele şi sentimentele cele mai distinse!

Cu sinceritate,
Doina IONESCU

BIBLIOGRAFIE

Ştefan Prutianu - *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, vol. I - II, Polirom, 2000

Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de comunicare,* Polirom, 2004